

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'ADOPTION DES NOUVEAUX PROCESSUS EN MANAGEMENT DU  
MARKETING ET LA PERFORMANCE À L'EXPORTATION DES PME  
QUÉBÉCOISES

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR  
ZIED MTIR

AVRIL 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Je voudrais tout d'abord remercier M. Naoufel Daghfous, mon directeur de recherche, pour ses précieux conseils, son soutien, son inspiration et sa grande disponibilité qui ont grandement contribué à la réalisation de ce travail de recherche.

J'exprime ma très grande gratitude envers mes parents qui n'ont jamais cessé de croire en moi ainsi que pour leur soutien affectif.

Je tiens à exprimer mon affection et mon amour profond à mon épouse, que jé remercie pour sa disponibilité et son soutien inconditionnel.

J'aimerais aussi remercier mes frères et ma sœur pour leurs encouragements et leur amour.

Enfin, mes remerciements s'adressent à monsieur Raymond Laliberté pour son aide dans la mise en ligne du questionnaire.

*À mon cher Youssef*



## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	ix
LISTE DES TABLEAUX.....	x
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....	xii
RÉSUMÉ.....	xiii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	4
1.1 L'innovation.....	4
1.1.1 L'innovation : définitions et caractéristiques .....	5
1.1.2 L'adoption des innovations.....	9
1.1.2.1 Définition du concept d'adoption.....	9
1.1.2.2 Le processus d'adoption des innovations.....	11
1.1.2.2.1 Le processus individuel d'adoption des innovations .....	11
1.1.2.2.2 Le processus organisationnel d'adoption des innovations .....	14
1.1.3 Les déterminants de l'adoption des innovations.....	17
1.1.3.1 La notion d'innovativité .....	17
1.1.3.2 Les déterminants individuels de l'adoption de l'innovation .....	22
1.1.3.3 Les déterminants organisationnels de l'adoption de l'innovation .....	23
1.1.4 L'innovation dans le management du marketing .....	27
1.1.4.1 Définition .....	29

1.1.4.2 Les innovations marketing B2C .....	30
1.1.3.3 Les innovations marketing B2B .....	44
1.2 La performance à l'exportation.....	53
1.2.1 La notion de la performance dans les PME .....	53
1.2.2 Définitions de la performance à l'exportation .....	57
1.2.3 Les déterminants de la performance à l'exportation.....	58
1.2.3.1 Les antécédents de la performance à l'exportation .....	59
1.2.3.2 Les déterminants internes de la performance à l'exportation .....	65
1.2.3.3 Les déterminants externes de la performance à l'exportation .....	71
1.2.4 Les mesures de la performance à l'exportation .....	74
1.2.4.1 Les mesures économiques.....	76
1.2.4.2 Les mesures non économiques (stratégiques) .....	78
1.2.4.3 Les mesures subjectives (génériques) .....	80
CHAPITRE II	
CADRE CONCEPTUEL .....	82
2.1 Le degré d'adoption des innovations marketing B2C et la performance à l'exportation des PME .....	86
2.1.1 Le degré d'adoption des innovations B2C et l'intensité de l'exportation.....	87
2.1.2 Le degré d'adoption des innovations B2C et la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation .....	88
2.1.3 Le degré d'adoption des innovations B2C et le nombre de pays-marchés d'exportation .....	89
2.1.4 Le degré d'adoption des innovations B2C et le nombre de nouveaux pays-marchés d'exportation .....	89
2.1.5 Le degré d'adoption des innovations B2C et la satisfaction du dirigeant par rapport à l'atteinte des objectifs à l'exportation .....	90
2.2 Le degré d'adoption des innovations marketing B2B et la performance à l'exportation des PME .....	91

2.2.1 Le degré d'adoption des innovations B2B et l'intensité de l'exportation.....	92
2.2.2 Le degré d'adoption des innovations B2B et la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation .....	93
2.2.3 Le degré d'adoption des innovations B2B et le nombre de pays-marchés d'exportation .....	94
2.2.4 Le degré d'adoption des innovations B2B et le nombre de nouveaux pays-marchés d'exportation .....	95
2.2.5 Le degré d'adoption des innovations B2B et la satisfaction des dirigeants par rapport à l'atteinte des objectifs à l'exportation .....	95
CHAPITRE III	
CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	98
3.1 Objectif de la recherche .....	98
3.2 Type de recherche .....	99
3.3 Le questionnaire.....	101
3.3.1 Structure du questionnaire .....	101
3.3.1.1 Section A – Évaluation de l'adoption des innovations marketing de type B2C par l'entreprise .....	102
3.3.1.2 Section B – Évaluation de l'adoption des innovations marketing de type B2B par l'entreprise .....	103
3.3.1.3 Section C – Profil de l'entreprise .....	103
3.3.1.4 Section D – Profil du répondant.....	104
3.4 L'échantillonnage.....	104
3.4.1 Méthode de l'échantillonnage.....	104
3.4.2 Taille de l'échantillon .....	105
3.4.3 L'administration du questionnaire .....	105
3.4.4 La collecte des données.....	106
CHAPITRE IV	
ANALYSE DES RÉSULTATS, DISCUSSIONS ET IMPLICATIONS .....	108
4.1 Analyse des résultats.....	108
4.1.1 Description de l'échantillon.....	108

4.1.1.1	Description des entreprises.....	110
4.1.1.1.1	Le groupe d'âge .....	110
4.1.1.1.2	Nombre d'années d'expérience en exportation.....	110
4.1.1.1.3	Nombre d'employés.....	111
4.1.1.1.4	Évolution du secteur d'activité .....	111
4.1.1.1.5	Catégorie de l'entreprise .....	112
4.1.1.1.6	Le chiffre d'affaires annuel.....	113
4.1.1.1.7	Chiffre d'affaires export .....	114
4.1.1.1.8	Destination des exportations .....	114
4.1.1.1.9	Nombre actuel de pays-marchés d'exportation.....	115
4.1.1.2	Profil des répondants.....	116
4.1.1.2.1	La fonction .....	116
4.1.1.2.2	Le groupe d'âge .....	116
4.1.1.2.3	Niveau scolaire.....	117
4.1.1.2.4	Ancienneté dans l'entreprise.....	117
4.1.1.2.5	Expérience export .....	118
4.1.2	Analyse de fidélité des échelles de mesure.....	119
4.1.2.1	Échelle du degré d'adoption des innovations marketing B2C ....	119
4.1.2.2	Échelle du niveau de satisfaction de la direction quant à la réalisation des objectifs exports suite à l'adoption des innovations marketing B2C .....	120
4.1.2.3	Échelle du degré d'adoption des innovations marketing B2B.....	120
4.1.2.4	Échelle du niveau de satisfaction de la direction quant à la réalisation des objectifs d'exportation suite à l'adoption des innovations marketing B2B.....	121
4.1.3	Test des hypothèses .....	122
4.2	Discussion des résultats.....	127
4.2.1	Impact de l'adoption des innovations marketing B2C sur l'intensité de l'exportation des PME .....	128

4.2.2 Impact de l'adoption des innovations marketing B2C sur la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation des PME.....	128
4.2.3 Impact de l'adoption des innovations marketing B2C sur le nombre de pays-marchés à l'exportation des PME .....	128
4.2.4 Impact de l'adoption des innovations marketing B2C sur le nombre de nouveaux pays-marchés à l'exportation des PME.....	129
4.2.5 Impact de l'adoption des innovations marketing B2C sur la satisfaction des dirigeants des PME par rapport à l'atteinte des objectifs à l'exportation .....	129
4.2.6 Impact de l'adoption des innovations marketing B2B sur l'intensité de l'exportation des PME .....	129
4.2.7 Impact de l'adoption des innovations marketing B2B sur la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation des PME.....	130
4.2.8 Impact de l'adoption des innovations marketing B2B sur le nombre de pays-marchés à l'exportation des PME .....	130
4.2.9 Impact de l'adoption des innovations marketing B2B sur le nombre de nouveaux pays-marchés à l'exportation des PME.....	130
4.2.10 Impact de l'adoption des innovations marketing B2B sur la satisfaction des dirigeants des PME par rapport à l'atteinte des objectifs à l'exportation .....	131
4.3 Implications de la recherche .....	131
4.3.1 Les implications théoriques .....	131
4.3.2 Les implications managériales.....	132
CONCLUSION .....	134
ANNEXE .....	138
BIBLIOGRAPHIE .....	148

## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Processus décisionnel individuel d'adoption de l'innovation .....	13
1.2 Le processus d'innovation dans une organisation .....	16
1.3 Déterminants du rythme d'adoption d'une innovation .....	19
1.4 Classification des adoptants selon leur degré d'innovativité .....	20
1.5 Les variables déterminantes de l'innovativité organisationnelle .....	21
1.6 Généalogie des innovations marketing B2C .....	32
1.7 Architecture d'une approche de CRM .....	36
1.8 Généalogie des innovations marketing B2B .....	45
1.9 Le processus de marketing de solutions .....	50
1.10 Cadre conceptuel de la stratégie marketing et la performance à l'exportation...	61
1.11 Modèle simplifié de la performance à l'exportation .....	63
1.12 Les déterminants de la performance à l'exportation .....	64
2.1 Cadre conceptuel .....	83



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
4.1 Répartition de notre échantillon selon le groupe d'âge .....	110
4.2 Répartition de notre échantillon selon l'ancienneté en exportation.....	110
4.3 Répartition de notre échantillon selon le nombre d'employés .....	111
4.4 Répartition de notre échantillon selon l'évolution du secteur d'activité .....	111
4.5 Répartition de notre échantillon selon la catégorie de l'entreprise .....	112
4.6 Répartition de notre échantillon selon le chiffre d'affaires .....	113
4.7 Répartition de notre échantillon selon le pourcentage des ventes réalisées à l'export .....	114
4.8 Répartition de notre échantillon selon la destination des exportations.....	114
4.9 Répartition de notre échantillon selon le nombre actuel de pays-marchés.....	115
4.10 Répartition des répondants selon la fonction .....	116
4.11 Répartition des répondants selon le groupe d'âge .....	116
4.12 Répartition des répondants selon le niveau scolaire .....	117
4.13 Répartition des répondants selon leur ancienneté dans l'entreprise .....	117
4.14 Répartition des répondants selon leur expérience d'exportation .....	118
4.15 Alpha de Cronbach de l'échelle de mesure du degré d'adoption des innovations marketing B2C.....	119
4.16 Alpha de Cronbach de l'échelle de mesure du niveau de satisfaction de la direction quant aux objectifs d'exportation suite à l'adoption des innovations B2C.....	120
4.17 Alpha de Cronbach de l'échelle de mesure du degré d'adoption des innovations marketing B2B.....	121

4.18 Alpha de Cronbach de l'échelle de mesure du niveau de satisfaction de la direction quant aux objectifs d'exportation suite à l'adoption des innovations B2B .....	121
4.19 Corrélation de Pearson entre le degré d'adoption des innovations marketing B2C et l'intensité à l'exportation .....	122
4.20 Corrélation de Pearson entre le degré d'adoption des innovations marketing B2C et la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation .....	122
4.21 Corrélation de Pearson entre le degré d'adoption des innovations marketing B2C et le nombre de pays-marchés à l'exportation.....	123
4.22 Corrélation de Pearson entre le degré d'adoption des innovations marketing B2C et le nombre de nouveaux pays-marchés à l'exportation .....	124
4.23 Corrélation de Pearson entre le degré d'adoption des innovations marketing B2C et la satisfaction des dirigeants quant à l'atteinte des objectifs à l'exportation .....	124
4.24 Corrélation de Pearson entre le degré d'adoption des innovations marketing B2B et l'intensité de l'exportation .....	125
4.25 Corrélation de Pearson entre le degré d'adoption des innovations marketing B2B et la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation .....	125
4.26 Corrélation de Pearson entre le degré d'adoption des innovations marketing B2B et le nombre de pays-marchés à l'exportation de la PME.....	126
4.27 Corrélation de Pearson entre le degré d'adoption des innovations marketing B2B et l'accroissement de nouveaux pays-marchés à l'exportation.....	126
4.28 Corrélation de Pearson entre le degré d'adoption des innovations marketing B2B et la satisfaction des dirigeants quant à l'atteinte des objectifs à l'exportation .....	127



## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

B2B	<i>Business To Business</i>
B2C	<i>Business To Customer</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
GRC	Gestion de la relation client
KAM	<i>Key Account Management</i>
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PME	Petite ou moyenne entreprise
TBM	<i>Time Based Marketing</i>

## RÉSUMÉ

L'objectif de notre travail de recherche consiste à déterminer l'impact de l'adoption des nouveaux processus en management du marketing par les PME exportatrices québécoises sur leurs performances à l'exportation.

Pour atteindre cet objectif, nous avons mené une étude quantitative qui, en partant d'une large revue de littérature, a été réalisée par le biais d'une enquête par questionnaire envoyé en ligne à un échantillon de 46 PME exportatrices québécoises. Nous avons, ainsi, élaboré 10 hypothèses qui avaient pour objectif de tester les relations entre l'impact de l'adoption des innovations marketing B2C et B2B sur la performance à l'exportation des PME québécoises. La performance à l'exportation a été représentée par cinq indicateurs qui sont : l'intensité d'exportation, la croissance du chiffre d'affaire à l'exportation, le nombre de pays-marchés d'exportation, le nombre de nouveaux pays-marchés d'exportation et la satisfaction des dirigeants par rapport à la réalisation des objectifs à l'exportation.

Les résultats obtenus à travers l'analyse des données démontrent que le degré élevé d'adoption des innovations marketing B2C a un impact significatif sur les cinq indicateurs de la performance à l'exportation des PME québécoises et que le degré élevé d'adoption des innovations marketing B2B a le même impact sur tous les indicateurs de la performance à l'exportation des PME québécoises à l'exception du nombre de nouveaux pays-marchés d'exportation.

Mots clés : Adoption des innovations, innovations marketing B2C, innovations marketing B2B, performance à l'exportation, PME

## INTRODUCTION

Les trois dernières décennies ont été caractérisées par deux principaux facteurs qui ont contribué à l'internationalisation des petites et moyennes entreprises. D'une part, l'essor du commerce mondial expliqué par l'ouverture des frontières, la réduction des barrières tarifaires et non tarifaires dans le cadre de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), la création de zones de libre-échange, la baisse des coûts des transports internationaux et le développement des technologies de l'information et de la communication. Le commerce mondial augmente en moyenne presque deux fois plus vite que la production mondiale. Ainsi, au cours des 30 dernières années<sup>1</sup>, les échanges de marchandises et de services commerciaux ont augmenté d'environ 7 % par an en moyenne, pour atteindre en 2011 un niveau record de 18 000 milliards et 4 000 milliards de dollars américain, respectivement. Les exportations de marchandises des Membres de l'OMC ont atteint un total de 17 800 milliards de dollars américain en 2013<sup>2</sup>.

D'autre part, on assiste à l'apparition et l'utilisation rapides de plusieurs produits et services dans différents domaines de la vie quotidienne et qui sont les résultats de l'innovation. Ainsi, l'innovation devient parmi les principales préoccupations de plusieurs acteurs dont notamment les entreprises.

En effet, l'innovation sous ses différents types (technologique, produit, procédés, organisationnelle, marketing, etc.) se positionne ces derniers temps comme étant un élément primordial pour le développement des PME sur les marchés internationaux.

---

<sup>1</sup>[https://www.wto.org/french/res\\_f/booksp\\_f/wtr13-2b\\_f.pdf](https://www.wto.org/french/res_f/booksp_f/wtr13-2b_f.pdf)

<sup>2</sup>[https://www.wto.org/french/res\\_f/statis\\_f/its2014\\_f/its2014\\_f.pdf](https://www.wto.org/french/res_f/statis_f/its2014_f/its2014_f.pdf)

Ainsi dans un environnement mondial instable et caractérisé par des changements économiques et sociaux continus, des mutations technologiques rapides ainsi que par une concurrence de plus en plus forte, les PME, notamment celles qui exercent leurs activités à l'international, et dans le but de soutenir leur compétitivité et d'assurer leur pérennité, doivent être plus créatives non seulement en terme de production, mais aussi au niveau de leur marketing.

Dans ce cadre, l'innovation s'avère comme étant le plus important facteur pour les PME exportatrices pour se distinguer dans un environnement international très complexe. Le défi auquel sont confrontées ces dernières réside dans leur capacité à innover afin de créer des avantages compétitifs leur permettant la réalisation de leurs objectifs.

En effet, puisque les PME exportatrices n'ont pas, généralement, les moyens nécessaires pour générer l'innovation, elles sont amenées à l'adopter pour qu'elles puissent être performantes à l'exportation. L'adoption des innovations ne concerne pas seulement les innovations technologiques, mais aussi les innovations dites managériales ou organisationnelles et en particulier les innovations marketing.

Ainsi, tout au long de cette étude, nous allons nous intéresser aux PME comme adoptives et non pas des créatrices d'innovations. L'objectif de ce mémoire est donc de mettre à l'épreuve, dans un contexte québécois, la relation entre l'adoption des nouveaux processus en management du marketing et la performance à l'exportation des PME.

Notre mémoire est subdivisé en cinq chapitres à savoir :

- Un premier chapitre dans lequel nous présenterons une revue de littérature qui porte sur l'adoption des innovations ainsi que sur la performance à l'exportation.
- Un deuxième chapitre consacré à la présentation de notre cadre conceptuel et les variables retenues.
- Un troisième chapitre consacré à la présentation du cadre méthodologique de notre étude empirique.
- Un quatrième chapitre réservé à l'analyse des résultats, leur discussion, ainsi que leurs implications.
- Un cinquième et dernier chapitre consacré à l'exposition des différentes conclusions, les limites de l'étude et les différentes voies futures de recherche.

## CHAPITRE I

### REVUE DE LA LITTÉRATURE

Le premier chapitre de ce mémoire est consacré à une revue de la littérature sur les différents éléments de notre problématique. L'objectif principal de ce chapitre est de faire l'état des lieux des principaux apports de la littérature en marketing concernant les notions de l'innovation et de la performance à l'exportation.

De l'ensemble des études déjà réalisées nous allons dégager les différents éléments qui vont constituer une première source de réflexion éclairant notre propre problématique et qui nous permettront d'élaborer notre cadre conceptuel intégrant ces différents éléments.

Ce chapitre, traitant la revue de la littérature, sera décomposé en deux parties. La première abordera les notions de l'innovation, de son adoption ainsi que les nouveaux processus dans le management du marketing. La deuxième sera réservée au concept de la performance à l'exportation, ses déterminants et ses mesures.

#### 1.1 L'innovation

Au cours de cette première partie de notre revue de littérature, nous allons présenter le concept qui va retenir notre attention et soutenir notre réflexion tout au long de ce mémoire. L'innovation comme objet d'étude, appréciée dans le contexte spécifique



de l'entreprise, constitue en effet un enjeu fondamental des marchés commerciaux en marge d'une montée d'une concurrence de plus en plus rude. Ainsi, nous commencerons par exposer ses définitions, ses caractéristiques et ses typologies. Ensuite, nous allons présenter le concept de l'adoption des innovations, son processus et ses déterminants. Par la suite, nous présenterons les nouveaux processus en management marketing aussi bien B2C que B2B.

### 1.1.1 L'innovation : définitions et caractéristiques

Le concept de l'innovation a fait l'objet de plusieurs études dans différents domaines. Le champ de recherche sur l'innovation n'est pas exclusif aux sciences exactes ou aux sciences pures ou encore à la technologie, mais il a, aussi, été l'objet de recherches en sciences sociales ce qui explique la multitude des études effectuées autour de ce concept dans différentes disciplines comme l'économie, la gestion et la sociologie. Toutefois et étant donné que les problématiques ainsi que les méthodologies utilisées ne sont pas les mêmes dans les différentes recherches concernant l'innovation, on trouve plusieurs définitions de cette notion. Ainsi, plusieurs chercheurs ont successivement avancé une définition de l'innovation selon la manière avec laquelle ils ont traité ce concept.

Selon (Loilier et Tellier, 1999, cité dans Alcouffe, 2004, p.23), l'innovation est un concept à la fois polysémique et polymorphe. Polysémique puisqu'il peut être défini de plusieurs manières et qui peut avoir des significations différentes et polymorphe dans le sens où il peut évoluer à travers le temps et qui peut changer en fonction des contextes.

L'économiste Joseph Schumpeter (1935) est considéré comme le premier auteur à proposer une définition de l'innovation. En effet, à travers le concept de « grappes

d'innovation » cycliques, il considère que le progrès technique s'exprime sous la forme de grappes, c'est-à-dire de lignes de flux à un moment crucial d'un cycle.

Il émet ainsi l'hypothèse que « la croissance économique est un processus permanent de création, de destruction et de restructuration des activités économiques » où l'innovation joue un rôle déterminant. Donc c'est l'innovation qui transforme l'économie, en d'autres termes, lorsque l'économie s'essouffle un peu, une innovation radicale supposant une grappe d'innovations va entraîner une phase de croissance porteuse d'emplois.

Si Schumpeter (1935) adopte cette définition en se basant sur une vision macroéconomique, la plupart des chercheurs, en partant du monde de l'entreprise, considèrent que l'innovation est une nouvelle idée, une nouvelle pratique ou une valeur ajoutée qui permet, d'une part, de surmonter les problèmes et les difficultés auxquels sont confrontées les entreprises et, d'autre part, d'améliorer le fonctionnement de l'organisation par la mise en place de nouvelles technologies, de nouveaux procédés ou de nouvelles méthodes de travail. Alcouffe (2004).

C'est en ce sens que Rogers et Schoemaker (1971) considèrent que « l'innovation peut être une idée, une pratique ou un artéfact matériel, chacun de ces éléments possédant un attribut de nouveauté, qu'il soit matériel ou intangible ».

Pour Drucker (1985), l'innovation est :

« L'instrument spécifique de l'esprit d'entreprise. C'est l'action qui consiste à ouvrir de nouvelles possibilités aux ressources pour pouvoir créer des richesses. L'innovation est bien créatrice de ressources. L'innovation est la marque spécifique de l'esprit de l'entreprise. C'est le moyen par lequel l'entrepreneur produit de nouvelles ressources créatrices de richesse ou dote les ressources existantes d'un meilleur potentiel pour produire des richesses<sup>3</sup> ».

---

<sup>3</sup> Drucker (1985).



Dans cette même perspective, Vuarin et Rodriguez (1994) considèrent que l'innovation consiste en la création d'une idée, d'une pratique ou d'un objet qui n'existait pas auparavant.

Selon Christensen, Anthony et Roth (2004), l'innovation est la création ou l'amélioration de la valeur, des ressources ou des processus dans une organisation.

Dans le même ordre d'idées, l'encyclopédie du marketing (2004) définit l'innovation comme étant « le résultat de la mise en application d'idées nouvelles et de recherches. Elle est un processus idéologique menant une invention à la création de la valeur pour une entreprise ».

Robertson (1971) quant à lui adopte une autre vision et définit, ainsi, l'innovation selon la combinaison de quatre critères qui sont : la nouveauté par rapport aux produits existants, la nouveauté du produit dans le temps, la nouveauté par rapport au marché cible et la nouveauté du produit aux yeux des consommateurs.

- La nouveauté par rapport aux produits existants – Un produit est considéré nouveau lorsqu'il est différent des produits déjà existants sur le marché.
- La nouveauté dans le temps – Un produit est considéré nouveau que si le temps nécessaire pour son introduction n'est pas assez long.
- La nouveauté par rapport au marché cible – Un produit est considéré comme nouveau si le volume de ses ventes n'a pas atteint un certain seuil sur le marché cible. Ce taux est évalué à 10 %.
- La nouveauté du produit aux yeux des consommateurs – La nouveauté du produit ne peut être évaluée que par ceux qui le consomment, en d'autres termes un produit est nouveau si les consommateurs le considèrent comme tel.

Sur ce dernier critère formulé par Robertson, D'Astous, Balloffet, Daghfous et Boulaire (2014) rajoutent la notion de la nouveauté subjective. En effet, ces auteurs

stipulent que seul le consommateur peut juger s'il s'agit d'une innovation ou non sans tenir compte de la période du temps écoulée depuis son introduction dans le marché.

Dans le manuel d'Oslo de l'OCDE 2005, on peut lire :

« Une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures.<sup>4</sup> »

Il est important de mentionner que toutes les définitions avancées jusqu'ici concernent l'innovation fermée. En effet, étant donné que les entreprises étaient renfermées sur elles-mêmes par souci de confidentialité et de protection de leurs droits de propriété sur leurs inventions, la plupart des travaux de recherches sur l'innovation ont traité le concept de l'innovation fermée. Cependant, on assiste ces dernières années à la montée en puissance du concept de l'innovation ouverte. Ce concept sera abordé dans ce qui suit.

### *Le concept de l'innovation ouverte*

Ces derniers temps, on assiste au renforcement des phénomènes de collaboration, de partage et de coopération entre les entreprises ce qui a donné naissance au concept de l'innovation ouverte. Cette nouvelle approche d'innovation s'inscrit dans l'esprit qui stipule qu'un travail collectif entre deux ou davantage de parties qui permettent d'aboutir à des innovations de manière plus rapide et plus efficace qu'une partie travaillant seule qui fournit tous les efforts individuels pour innover.

Dans ce cadre, Chesbrough (2003) est considéré comme étant le premier chercheur qui a parlé de ce concept, selon cet auteur l'innovation ouverte signifie que les idées

---

<sup>4</sup> < [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ity\\_public/oslo/.../oslo-fr.pdf](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ity_public/oslo/.../oslo-fr.pdf), .54 p

intéressantes peuvent resurgir de l'intérieur comme elles peuvent très bien provenir de l'extérieur de l'entreprise et, ce faisant, celle-ci peut accéder à son marché tant de l'intérieur que de l'extérieur.

« C'est une nouvelle approche basée sur un paysage de connaissances différentes, avec une logique différente, sur les sources et utilisations des idées. L'innovation ouverte signifie que les idées intéressantes peuvent provenir de l'intérieur ou de l'extérieur de l'entreprise et peuvent accéder aux marchés à partir de l'intérieur ou de l'extérieur de la compagnie. Cette approche place les idées extérieures et les voies extérieures d'accès aux marchés sur le même plan que celui réservé aux idées internes et aux chemins internes d'accès au marché au cours de l'ère de l'innovation fermée.<sup>5</sup> »

Selon Sachwald (2008), l'innovation ouverte insiste sur le fait que les entreprises complètent désormais leurs capacités de Recherche et Développement internes avec des sources externes variées et sélectionnées avec soin. Pour Remon (2011), l'innovation ouverte intègre à la fois les nouvelles manières de penser les idées que les nouvelles façons de gérer les processus. Ce moyen permettant aux entreprises d'atteindre de nouvelles opportunités est défini par un modèle d'affaires restructuré et jugé plus adéquat. Birkinshaw, Bouquet et Barsoux (2011), considèrent que l'innovation ouverte n'est nulle qu'un reflet de l'avenir. Elle n'est pas entièrement l'avenir, mais bel et bien, une partie de celui-ci.

### 1.1.2 L'adoption des innovations

#### 1.1.2.1 Définition du concept d'adoption

Nous allons exposer dans ce qui suit tous les éléments relatifs à l'adoption des innovations. Nous allons, alors, présenter le processus d'adoption aussi bien au

---

<sup>5</sup> (Chesbrough, 2003, p.95)

niveau individuel qu'au niveau organisationnel ainsi que les déterminants de cette adoption, pour faire cela nous commencerons par définir le concept d'adoption des innovations.

L'adoption des innovations a fait l'objet de plusieurs études et par conséquent plusieurs définitions de ce concept ont été avancées par différents auteurs.

Dans ce cadre Rogers (2003) définit l'adoption de l'innovation comme étant le processus décisionnel selon lequel un individu ou toute autre unité de décision commence par une première connaissance de l'innovation, puis à la formulation d'une attitude envers cette innovation, ensuite à la décision d'adopter ou de rejeter, par la suite à l'implémentation de la nouvelle idée et enfin à la confirmation de cette décision<sup>6</sup>.

Pour Robertson (1971), l'adoption d'une innovation est l'engagement de l'utiliser d'une façon continue et permanente. De leur côté, Rogers et Shoemaker (1971) considèrent que l'adoption de l'innovation par un individu est un processus en étapes qui permet à ce dernier de décider d'adopter ou de rejeter l'innovation et de confirmer la décision d'adoption.

Thong (1999) quant à lui stipule que l'adoption de l'innovation se fait en trois étapes qui sont successivement l'initiation, l'adoption et l'implantation. Ainsi, dans la première étape d'initiation l'adoptant prend connaissance de l'innovation en évaluant toute l'information qui la concerne, la deuxième étape est relative à la décision d'adoption de cette innovation et enfin la troisième étape consiste en la mise en œuvre de l'innovation une fois qu'elle est adoptée.

---

<sup>6</sup> Roger, Everett M. (2003), *Diffusion of Innovations*, 5th Edition, Paperback, p. 170 (traduction personnelle).

À travers les différentes définitions que nous avons rencontrées dans notre revue de littérature, nous remarquons qu'il existe un consensus entre les différents auteurs sur le fait que l'adoption de l'innovation est un processus qui se décline en un nombre d'étapes. C'est dans ce sens que les travaux de Rogers sont considérés comme les premiers à avoir formulé le processus d'adoption de l'innovation, qui se compose de cinq phases, et qui commence par la connaissance de l'innovation jusqu'à la confirmation de son adoption en passant par la décision et l'implantation.

Les chercheurs ont commencé, alors, à intégrer dans leurs modèles et leurs définitions de l'adoption des innovations ces différentes séquences du processus d'adoption de Rogers.

#### 1.1.2.2 Le processus d'adoption des innovations

Le processus d'adoption de l'innovation a fait l'objet de plusieurs recherches. Ce sont les travaux de Rogers (1983, 1995) et de Robertson (1971) qui constituent une référence dans la littérature.

Rogers a distingué entre le processus individuel et le processus organisationnel d'adoption de l'innovation.

##### 1.1.2.2.1 Le processus individuel d'adoption des innovations

Selon Robertson (1971), le processus d'adoption d'innovation est composé de cinq étapes :

- La prise de conscience – Dans cette phase, l'individu est conscient de l'existence et de l'utilité de l'innovation, mais il ne dispose pas l'information suffisante.
- L'intérêt – L'individu, dans cette étape, commence à s'intéresser à l'innovation et développe un intérêt particulier attention à la nouvelle idée ou au nouveau produit.
- L'évaluation – Étape où l'individu met en œuvre l'innovation pour la tester.
- L'essai – C'est la phase qui précède immédiatement la décision finale d'adoption ou non de l'innovation. À ce stade, l'individu essaye cette innovation durant une certaine période afin de prendre sa décision finale.
- L'adoption – Une fois prise la décision d'adopter l'innovation, l'individu la met en place et l'utilise d'une façon permanente.

Dans son travail, Rogers stipule que la confirmation de la mise en œuvre et la continuité de l'utilisation de l'innovation suivent un long processus composé, comme le montre la figure suivante, de cinq étapes.



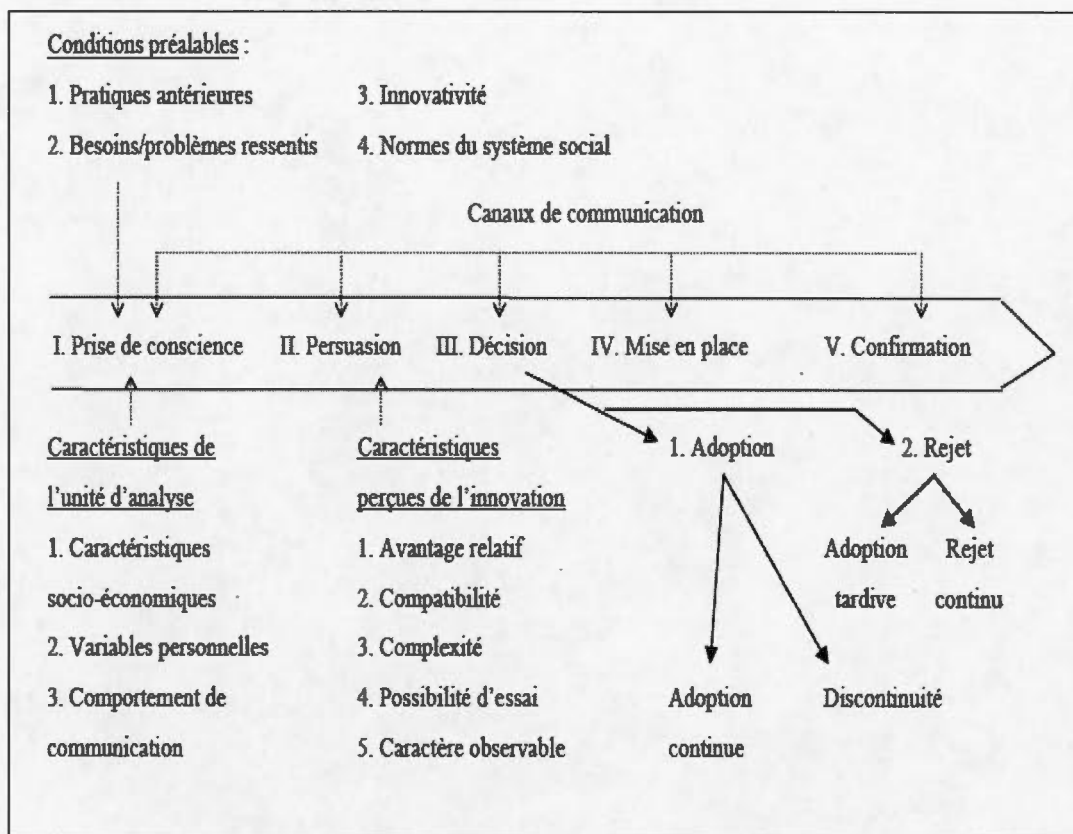


Figure 1.1 – Processus décisionnel individuel d'adoption de l'innovation  
(source : Rogers, 2003, *Diffusion of Innovations*, p. 170)

Le processus individuel d'adoption de l'innovation suit, donc, les étapes suivantes : la connaissance, la persuasion, la décision, l'implantation et la confirmation.

La connaissance signifie que l'individu s'informe sur l'innovation, cette étape commence dès qu'il prend connaissance de l'existence d'une innovation et qu'il commence à comprendre un peu son fonctionnement. D'après Rogers, durant cette phase l'individu cherche à réduire l'incertitude concernant l'innovation. Il veut, ainsi, savoir le type de l'innovation, son fonctionnement et ses retombées.

Pendant l'étape de la persuasion, l'individu se forme une attitude à l'égard de l'innovation. À ce stade, il devient plus impliqué à l'innovation. L'attitude qu'adopte

l'individu envers l'innovation peut être favorable ou défavorable et influence sa prise de décision.

La décision signifie que l'individu, durant cette phase, décide d'adopter ou rejeter l'innovation. Cette étape survient lorsque l'individu est engagé dans les activités qui vont déterminer l'adoption ou le rejet de l'innovation. L'adoption consiste en la décision d'utiliser au complet l'innovation ; par contre, le rejet est synonyme de non-adoption de l'innovation.

L'étape de l'implantation correspond à la mise en œuvre de l'innovation, l'individu utilise, alors, l'innovation adoptée. À ce stade, il y a toujours une certaine incertitude sur les conséquences de cette adoption. C'est durant cette phase que survient le concept de réinvention, c'est-à-dire que l'individu décide de changer ou de modifier l'innovation adoptée.

Le dernier stade du processus individuel d'adoption de l'innovation est la confirmation. À ce stade l'individu confirme sa décision d'utiliser l'innovation, il cherche à éviter un état de dissonance ou de l'éliminer s'il se produit. Lors de cette étape, l'individu décide de la continuité ou non de l'innovation. La discontinuité survient lorsque l'individu, après la confirmation de l'innovation et son utilisation pour une période de temps, décide de la rejeter.

#### 1.1.2.2.2 Le processus organisationnel d'adoption des innovations

Le comportement des organisations quant à l'adoption des innovations ne diffère pas de celui des individus. Il s'agit, aussi, d'un processus composé d'étapes. Cependant, il existe dans la littérature une certaine différence entre les deux processus dans le sens où l'intérêt des recherches sur le processus individuel d'adoption est le degré d'innovation de l'individu tandis que les recherches sur le processus organisationnel



s'intéressent sur la mise en œuvre d'une innovation dans une organisation. Alcouffe (2004). Selon Rogers (2003), le processus d'adoption de l'innovation par une organisation consiste en deux grandes phases : la phase de l'initiation et celle de l'implémentation ou de mise en œuvre.

La phase d'initiation correspond à la récolte de toutes les informations nécessaires à la compréhension et menant à la planification de l'adoption de l'innovation. Cette phase est composée de deux étapes : l'identification du problème et la mise en relation de ce problème avec l'innovation.

La phase de mise en œuvre correspond à tous les événements, actions et décisions qui conduisent à l'utilisation de l'innovation. Elle est constituée de trois étapes : la redéfinition et la restructuration de l'innovation, la clarification des relations entre l'innovation et les différentes composantes de l'organisation et l'ancrage de l'innovation dans les routines.

Le processus d'adoption de l'innovation par une organisation est illustré par la figure 1.2 ; les étapes de ce processus y sont donc décrites.

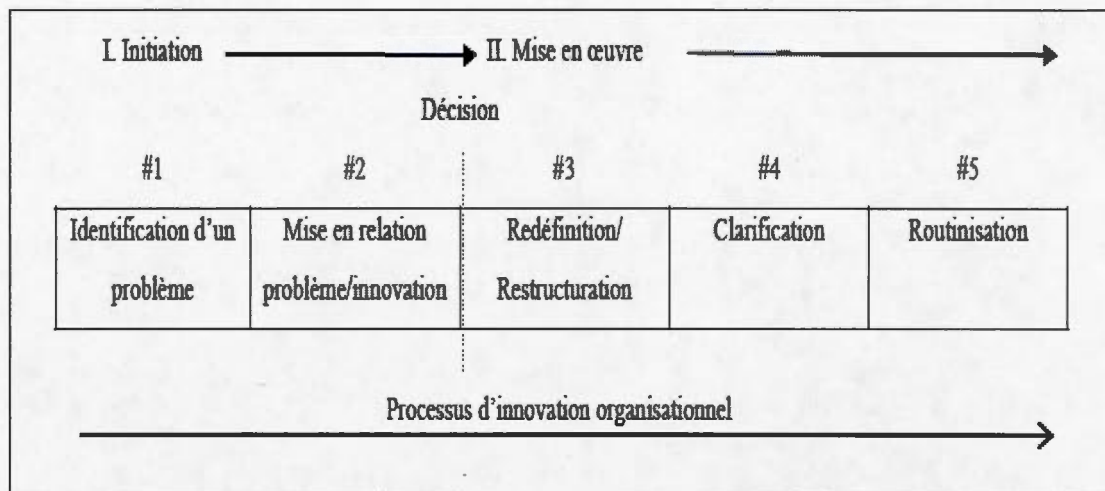


Figure 1.2 – Le processus d'innovation dans une organisation  
(source : Rogers, 2003, *Diffusion of Innovations*, p. 421)

L'identification d'un problème – Il s'agit de la perception d'un problème organisationnel général qui crée un besoin pour l'innovation. Dans cette phase, l'organisation identifie un problème et essaie de le régler. L'adoption de l'innovation est parmi les solutions qui permettent de régler ce problème. Par exemple, un écart entre la performance souhaitée et la performance actuelle déclenche le processus d'adoption de l'innovation par l'organisation.

La mise en relation du problème avec l'innovation – La mise en relation est définie par Rogers comme étant le stade du processus d'innovation au cours duquel un problème de l'organisation s'adapte à une innovation et que cette mise en relation est planifiée et conçue. Durant cette phase, l'organisation décide d'adopter l'innovation qui correspond le mieux avec le problème identifié.

La redéfinition et la restructuration – La redéfinition/restructuration de l'innovation se produit lorsque l'innovation est réinventée de sorte qu'elle soit en adéquation avec la structure et les besoins de l'organisation, et lorsque la structure de l'organisation est modifiée pour s'adapter à l'innovation.

La clarification des relations entre l'innovation et les différentes composantes de l'organisation survient lorsque l'innovation est très répandue au sein de l'organisation. À cette étape, l'innovation est adoptée par un grand nombre et son sens devient de plus en plus clair pour les membres de l'organisation.

L'ancrage de l'innovation dans les routines – Lorsque l'innovation devient incorporée dans les activités quotidiennes de l'organisation et qu'elle perd son caractère nouveau aux yeux de ses membres, elle entre dans la phase finale de la routine. Ainsi, elle est mise en place une fois pour toutes et ne peut être modifiée ou rejetée que par l'adoption d'une autre nouvelle idée.

### 1.1.3 Les déterminants de l'adoption des innovations

Dans notre revue de littérature nous avons pu dégager plusieurs facteurs qui ont un impact sur le processus d'adoption de l'innovation dans une organisation. Ces facteurs, que nous avons regroupés en deux grandes catégories, soit les déterminants individuels et les déterminants organisationnels, vont être exposés dans ce qui suit. Mais, pour bien comprendre ces déterminants, il est important d'abord de présenter la notion d'innovativité.

#### 1.1.3.1 La notion d'innovativité

Au niveau individuel, l'innovativité correspond à la rapidité d'adoption d'une innovation par un individu par rapport au reste des autres individus qui appartiennent au même univers social. Rogers et Schoemaker (1971).

Pour Hirschman (1980), l'innovativité, qui reflète la personnalité de l'individu par rapport aux autres, est le degré d'adoption de l'innovation par ce dernier. Elle mesure jusqu'à quel point il est apte à adopter une nouvelle idée ou une nouvelle pratique.

Au niveau organisationnel, l'innovativité est définie selon Subramanian (1996) comme étant la capacité d'une organisation à adopter, sur une période de temps donnée, un nombre élevé d'innovations d'une manière plus rapide que les autres.

D'après cette définition, nous constatons que l'auteur a évoqué deux notions importantes qui sont le temps et la vitesse. En effet, le facteur temps signifie la période nécessaire à l'adoption de l'innovation c'est-à-dire le temps alloué pour la mise en place de l'innovation. Il s'agit du temps parcouru tout au long du processus d'adoption. Ce temps diffère d'une organisation à une autre ce qui explique, donc, que l'une est plus innovante que l'autre.

L'autre point important est celui de la rapidité d'adoption qui signifie la vitesse avec laquelle une organisation a adopté une innovation.

Ces deux facteurs forment ce que Rogers qualifie du rythme d'adoption de l'innovation. En effet, ce rythme qui varie d'un individu à un autre et d'une organisation à une autre est déterminé par un certain nombre de facteurs comme l'illustre la figure suivante :

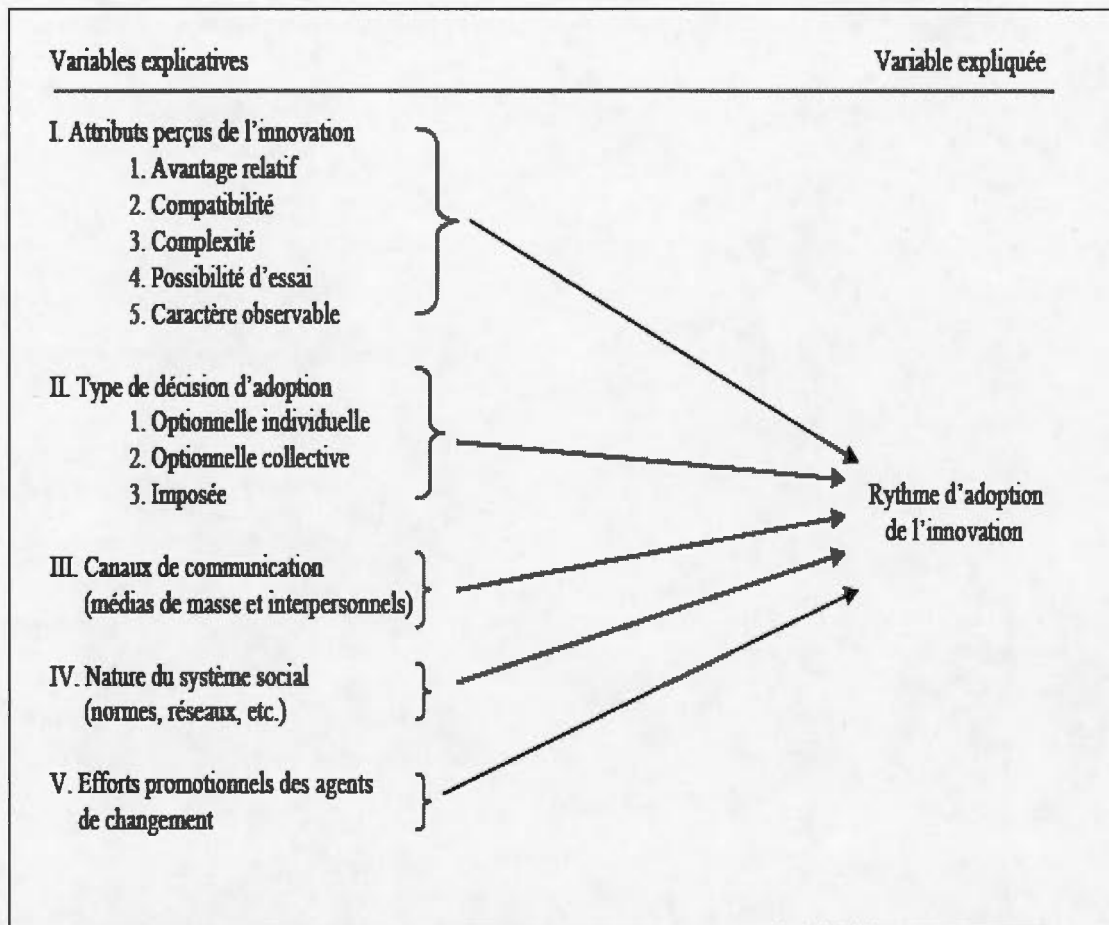


Figure 1.3 – Déterminants du rythme d'adoption d'une innovation  
 (source : Rogers, 2003, *Diffusion of Innovations*, p. 222)

Les attributs perçus de l'innovation sont les facteurs les plus importants dans la détermination du rythme d'adoption de l'innovation. Ils sont constitués par :

- L'avantage relatif qui consiste en la valeur perçue de l'innovation par rapport à l'existant, c'est-à-dire la valeur de la nouvelle idée ou du nouveau produit par rapport à l'ancien.
- La compatibilité qui désigne la cohérence et l'harmonie de l'innovation avec la stratégie, les valeurs, le fonctionnement et les spécificités du système dans lequel cette dernière va être mise en œuvre.

- La complexité qui signifie le degré de difficulté à comprendre l'innovation ce qui va impliquer son adoption ou son rejet par la suite.
- La possibilité d'essai c'est-à-dire la facilité avec laquelle l'innovation peut être expérimentée
- Le caractère observable c'est-à-dire que les adoptants potentiels peuvent observer l'impact (positif ou négatif) de l'innovation à adopter.

À côté de ces cinq attributs perçus de l'innovation, Rogers a identifié quatre autres qui sont le type de décision d'adoption, les canaux de communications, la nature du système social et enfin les efforts promotionnels des agents de changement.

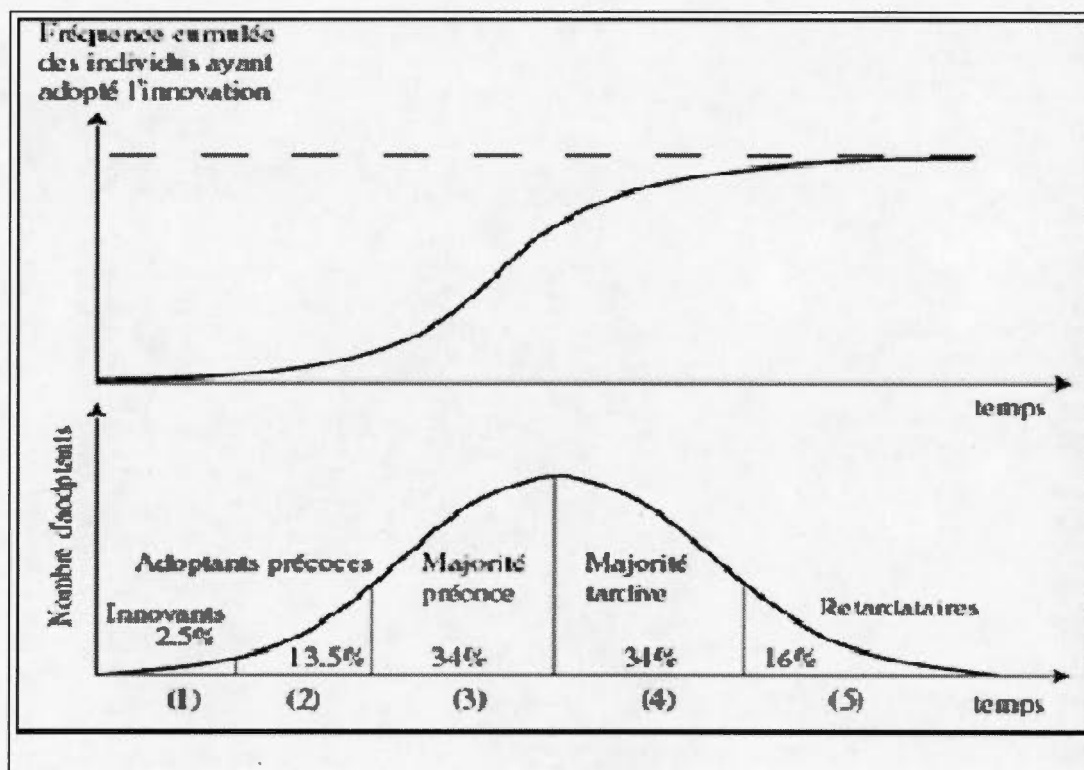


Figure 1.4 – Classification des adoptants selon leur degré d'innovativité  
(source : Rogers, 2003, *Diffusion of Innovations*, p. 281)



Pour ce qui est de l'innovativité organisationnelle elle est déterminée, comme l'illustre la figure 1.5, en plus des caractéristiques individuelles du manager, par la structure interne de l'organisation qui se rapporte au degré de centralisation du pouvoir et de formalisation, à la complexité, à l'interdépendance entre les départements et à la taille de la firme ainsi que par sa structure externe qui désigne son degré d'ouverture sur son environnement externe. D'où, plus l'entreprise est ouverte sur l'extérieur plus elle a un niveau d'innovativité élevé.

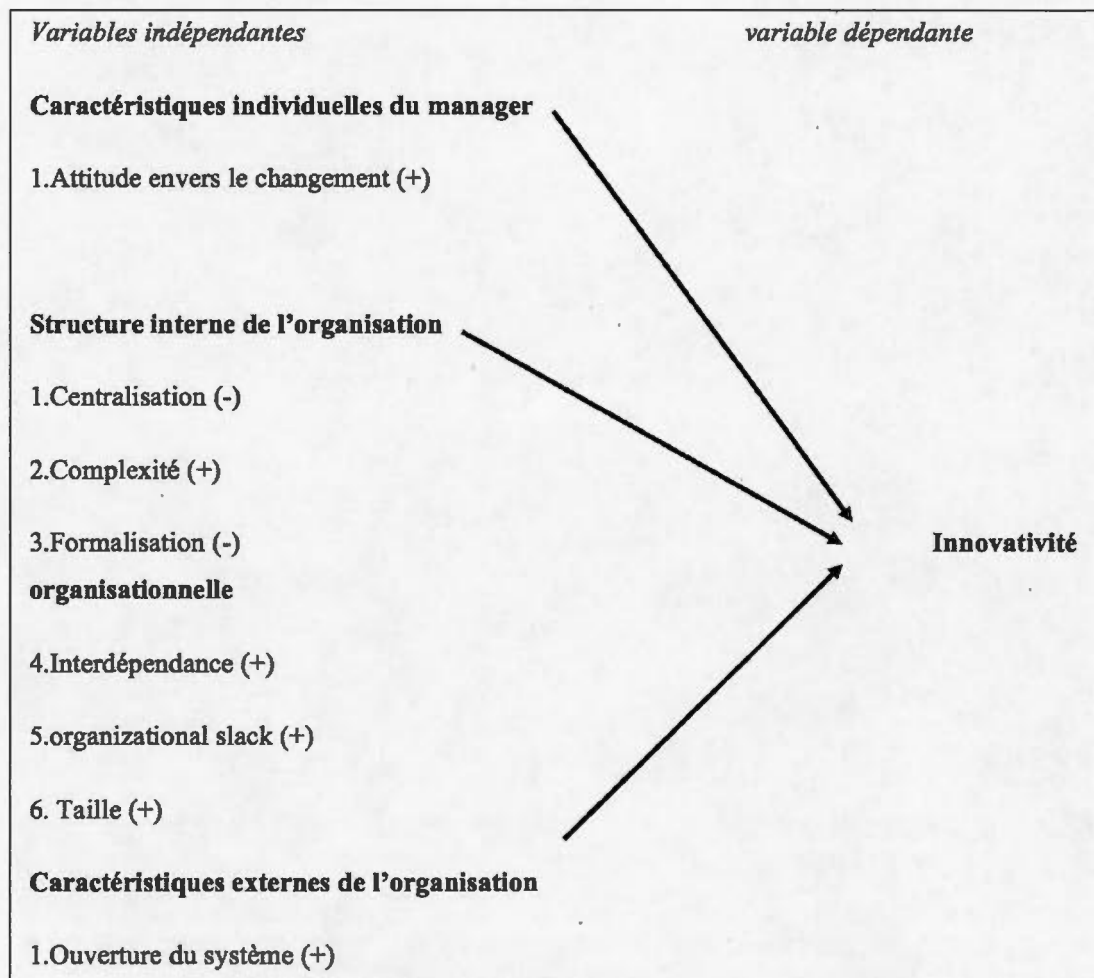


Figure 1.5 – Les variables déterminantes de l'innovativité organisationnelle  
 (source : Rogers, 2003, *Diffusion of Innovations*, p. 411)

### 1.1.3.2 Les déterminants individuels de l'adoption de l'innovation

Il existe plusieurs facteurs qui sont relatifs à l'individu membre de l'organisation et qui déterminent son adoption des innovations au sein de cette dernière. En effet, dans la littérature les facteurs les plus étudiés sont l'âge, la scolarité, l'attitude envers le changement, le risque perçu, le besoin pour l'innovation.

- L'âge – Pour ce qui est de l'association entre l'âge et l'adoption des innovations, l'hypothèse a toujours été que les individus les plus jeunes sont ceux qui ont un degré d'innovativité élevé par rapport à ceux qui sont plus âgés. Toutefois, plusieurs études ont montré que la variable âge n'a pas une relation significative avec l'adoption des innovations Bantel et Jackson (1989) ou encore que ces deux variables sont négativement corrélées Gilly et Zeithaml (1985).
- La scolarité – Les niveaux de savoir et des connaissances constituent toujours des éléments essentiels pour adopter une innovation. La plupart des études confirment l'existence d'une relation significative et positive entre ces deux variables. Ainsi, plus le niveau d'étude est élevé plus l'individu a tendance à adopter des innovations Robertson (1971).
- L'attitude envers les nouveautés – Si les membres d'une entreprise sont averses aux changements, il est alors difficile d'adopter et mettre en place une innovation. Par contre, une attitude positive envers le changement de la part de ces membres permet l'adoption des innovations. C'est dans ce sens que Frini et Limayem (2001) stipulent qu'il existe une relation significative entre l'attitude et l'intention d'adoption.
- De leur part, Rogers et Schoemaker (1971) considèrent que l'attitude favorable par rapport à un nouveau produit ou à une nouvelle idée est conduite par l'utilité de ce produit ou cette idée.



- Le besoin – En règle générale, l'individu ne s'intéresse à une nouveauté que si cette dernière répond à son besoin. Le besoin d'adoption commence à naître chez l'individu lorsqu'il apprend l'apparition d'une meilleure idée. Donc, le besoin est un facteur qui influence grandement l'adoption d'une innovation (Rogers et Shoemaker, 1971).
- – Le niveau de risque perçu de l'innovation par un individu affecte sa décision d'adoption de celle-ci. En règle générale, plus le risque du nouveau produit est élevé plus son taux d'adoption est faible et vice versa. Cette hypothèse a été prouvée par plusieurs chercheurs en marketing dans leurs études, par exemple Arndt (1967), Ostlund (1969) et Robertson (1971). Ces auteurs ont démontré que le risque perçu est négativement corrélé avec l'adoption de l'innovation.

#### 1.1.3.3 Les déterminants organisationnels de l'adoption de l'innovation

Dans ce qui suit, nous allons présenter les variables organisationnelles qui impactent l'adoption des innovations. Il s'agit en fait de la structure de l'organisation, de sa stratégie, de son environnement et ainsi que d'autres caractéristiques liées à la taille, l'âge, la communication de l'entreprise, etc.

##### *La structure de l'organisation*

Les éléments structurels de l'entreprise ont une influence sur le degré d'adoption des innovations aussi bien technologiques que managériales. En effet, les variables structurelles concernent la spécialisation, les divisions horizontales et verticales, le type de prise de décision et la formalisation.

Ainsi, le degré de spécialisation correspond au nombre de types de postes différents existant dans une organisation. Plus ce nombre est élevé, plus une organisation est

considérée comme spécialisée et plus son degré d'adoption des innovations est supposé être élevé Alcouffe (2004).

La division horizontale correspond au nombre d'unités fonctionnelles dans l'organisation. Plus leur nombre est élevé, plus la structure de l'organisation est dite différenciée et plus le taux d'adoption de l'innovation est élevé. Quant à la division verticale, elle reflète la hiérarchie dans l'organisation. Alors, plus la structure est hiérarchisée plus elle est différenciée et plus le degré d'adoption de l'innovation est supposé être faible Alcouffe (2004).

Pour ce qui est du type de prise de décision, il s'agit de la manière avec laquelle la décision est prise dans l'organisation. Dans ce sens, on distingue entre décision centralisée et décision non centralisée. Ainsi, la façon avec laquelle la décision est prise va influencer l'adoption ou non de l'innovation. En principe, plus une organisation est centralisée et moins elle est censée être innovante. Cependant, Rogers et Shoemaker (1971) ont montré le contraire et stipulent que plus le nombre de personnes impliquées dans la prise de décision est élevé plus le taux d'adoption est lent. Ils affirment, aussi, que lorsque la décision est de type autoritaire le comportement d'adoption est plus rapide étant donné qu'elle est imposée par les supérieurs hiérarchiques qui détiennent le pouvoir de décision aux autres membres.

Enfin, la formalisation correspond au degré de respect des procédures et des réglementations dans l'organisation. Ce facteur est censé affecter négativement l'adoption de l'innovation. Toutefois, les recherches dans ce sens sont contradictoires et montrent dans certains cas une association positive entre le formalisme et le taux d'adoption des innovations.

### *La stratégie de l'organisation*

La stratégie suivie par l'entreprise influence son degré d'adoption des innovations. Les études montrent qu'il y a une disparité entre les résultats. En effet, selon (Meyer et Goes, 1988) les stratégies de pénétration de nouveaux marchés et de lancement de nouveaux produits sont positivement corrélées avec le taux d'adoption des innovations technologiques. Dans ce même sens, Boeker et Huo (1998) montrent que la stratégie d'intégration en amont est aussi positivement associée à l'adoption des innovations technologiques. Tandis qu'Ettlie et al. (1984) montrent l'existence d'une corrélation négative entre une stratégie de diversification et l'adoption d'innovations radicales de procédés.

De leur côté, Gatignon et Robertson (1985) démontrent que la stratégie marketing a un impact positif à long terme sur la diffusion des innovations. Ainsi, plus les programmes et les efforts qui sont consacrés aux actions marketing sont importants, plus la diffusion et le taux d'adoption des innovations sont rapides.

### *L'environnement de l'organisation*

Parmi les autres facteurs qui influencent grandement l'adoption des innovations par une organisation est son environnement. Ce dernier est caractérisé par le type du secteur d'activité, la stabilité, la prévisibilité et la concurrence. En effet, le secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise influence le taux d'adoption des innovations. Ainsi, un niveau élevé de compétitivité, une situation favorable de l'industrie ainsi que l'existence de plusieurs entreprises hétérogènes semblent augmenter d'adoption des innovations.

D'autant plus, l'instabilité et l'imprévisibilité de l'environnement sont des facteurs favorables qui poussent les organisations à adopter les innovations. La concurrence a

aussi un impact important sur l'adoption des innovations par les organisations. Les études ont montré une association positive entre la pression concurrentielle et le degré d'adoption Kimberly et Evanisko (1981).

En effet plus la pression concurrentielle est forte plus le taux d'adoption de l'innovation par une organisation est supposé être élevé. Dans ce sens, Robertson (1971) montre qu'en situation concurrentielle la firme innovatrice doit accélérer le processus d'adoption et de diffusion des innovations.

### *Caractéristiques de l'organisation*

Les autres caractéristiques les plus importantes de l'organisation qui déterminent l'adoption de l'innovation sont la taille, l'âge, la communication directe et indirecte. La taille de l'entreprise a fait l'objet de plusieurs études comme facteur déterminant de l'adoption des innovations. En effet, la relation positive entre ces deux variables a été confirmée dans les travaux de plusieurs chercheurs à l'instar de Kimberly et Evanisko (1981), Damanpour (1987) et Amponsah (1995) qui ont montré que les grandes firmes ont un taux d'adoption plus élevé des innovations que les petites firmes.

Cependant, d'autres chercheurs, comme Germain (1996) Mansfield (1968) ainsi que Levin et al. (1987) ont montré une association négative en expliquant que ce n'est pas nécessairement les firmes de grande taille qui ont un taux d'adoption des innovations plus élevé que les petites.

L'âge de la firme est aussi un facteur déterminant de l'adoption des innovations. Ainsi, les jeunes firmes ont tendance à adopter les nouveaux produits ou nouvelles idées plus que les organisations traditionnelles. Cette hypothèse a été confirmée par Kimberly et Evanisko (1981) qui ont montré que les jeunes entreprises adoptent les innovations technologiques plus que les firmes plus âgées. De son côté, Stinchcombe

(1965) a montré le contraire en confirmant que les traditionnelles firmes sont disposées à adopter les nouvelles technologies plus que les firmes les plus jeunes.

La communication directe et indirecte est une autre caractéristique de l'organisation qui détermine son adoption des innovations. La communication directe correspond à la communication interpersonnelle qui existe entre les membres d'une même organisation alors que la communication indirecte correspond à la communication entre l'organisation et son environnement.

C'est ainsi que Rogers et Shoemaker (1971) considèrent que le taux d'adoption des innovations le plus rapide se fait par les systèmes sociaux qui ont une communication interpersonnelle très importante. Ces mêmes auteurs affirment, aussi, que la communication indirecte représentée par que les médias ont un impact positif sur le taux d'adoption des nouveaux produits. Ils montrent que les médias de masse permettent de créer une attitude favorable à l'égard des nouveaux produits et facilitent ainsi leur adoption.

De son côté, Robertson (1971) souligne que l'adoption des innovations est grandement influencée par l'interaction sociale. Kitchell (1995), quant à lui, souligne l'existence d'une corrélation positive entre la communication externe de l'organisation et l'adoption des innovations technologiques.

#### 1.1.4 L'innovation dans le management du marketing

L'innovation en marketing a fait l'objet de plusieurs études et a suscité l'intérêt d'un bon nombre d'auteurs tels que Dupuis (2001), Cova et al. (2006), Gallouj (2007), Chokroun (2012), etc.

Certains auteurs la qualifient d'innovation commerciale. Ainsi, Berry et Dupuis (2005), qui se sont basés dans leur travail sur le secteur de distribution et plus particulièrement sur les entreprises de commerce de détail, ont distingué quatre types d'innovations commerciales :

- Les innovations de concept de vente et l'enseigne qui peuvent conférer à l'entreprise innovatrice un avantage concurrentiel au niveau de l'interface consommateur (point de vente, écran, catalogue).
- Les innovations de méthodes de gestion de flux qui concernent tous les nouveaux moyens mis en œuvre pour accélérer et optimiser les flux physiques, financiers et d'informations. Elles touchent aux relations verticales dans la filière (flux physiques, flux financiers et flux d'information) et visent à réduire les coûts ou à créer une plus grande valeur ajoutée avec des moyens égaux ou inférieurs.
- Les innovations organisationnelles concernent la forme et les structures de fonctionnement des entreprises.
- Les innovations relationnelles, qui intègrent les nouveaux types de liens avec les différents acteurs, modifient ainsi la nature des liens entre concurrents, fournisseurs, clients, distributeurs, etc. de la même filière.

Pour sa part, Gallouj (2007) a proposé une typologie des innovations commerciales dans laquelle il considère que les nouvelles méthodes de vente, les nouveaux concepts ou formats de magasins ainsi que les nouveaux produits et services distribués par les points de vente ou par les distributeurs combinés à de nouvelles formes de fonctionnement et d'organisation internes et externes à l'entreprise et l'intégration et l'utilisation des nouvelles technologies par cette dernière à tous les niveaux constituent les éléments de l'innovation commerciale.



Dans ce même ordre d'idées, Chokroun (2012) prévoit que les entreprises de distribution petites ou grandes doivent toujours innover dans les éléments clés suivants : le produit, le concept, l'animation, le lien client, le modèle d'organisation, la roue de la productivité et la relation.

Cependant, pour illustrer nos propos nous avons décidé de nous appuyer sur l'ouvrage de Cova et al. (2006) intitulé *Innover en marketing, 15 tendances en mouvement*. En effet, nous avons jugé que cet ouvrage constitue une source complète et pertinente sur les innovations marketing nécessaires à la poursuite de notre travail. Ainsi, nous allons commencer par définir le concept et nous présenterons par la suite les différentes innovations en marketing B2C et B2B.

#### 1.1.4.1 Définition

L'innovation marketing ou encore appelée innovation commerciale dans la littérature est qualifiée comme étant une innovation non technologique. Ce type d'innovation a commencé à susciter l'intérêt des entreprises ces derniers temps suite à l'intensification de la concurrence et à l'ouverture des marchés. Ainsi, les entreprises se trouvent obligées non seulement de mettre en œuvre des innovations technologiques, mais aussi de concevoir ou d'adopter de nouvelles méthodes d'organisation ou de commercialisation.

L'innovation marketing est devenue, ainsi, incontournable pour les entreprises qui veulent être performantes dans un monde caractérisé par une forte concurrence. Cette notion est définie comme suit (selon le manuel d'Oslo de l'OCDE) :

« Une innovation de commercialisation est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la

tarification d'un produit. Les innovations de commercialisation visent à mieux satisfaire les besoins des consommateurs, ouvrir de nouveaux marchés ou positionner d'une manière nouvelle un produit de la firme sur le marché afin d'augmenter les ventes.<sup>7</sup> ».

« L'innovation commerciale, également nommée « innovation marketing », peut se traduire par des changements significatifs de la conception ou du conditionnement en termes de forme et d'aspect, de design, ou même de goût. Elle peut également se manifester par la mise en place de nouveaux circuits de vente ou de nouvelles méthodes de présentation, d'exposition, ou de promotion (nouveau type d'emballage, nouveau logo, carte de fidélité, etc.)<sup>8</sup> ».

L'idée d'innover en marketing est née suite aux grands échecs des démarches fondées sur le modèle traditionnel du marketing. Ainsi, le monde des affaires rentre dans ce que Wilkie et Moore<sup>9</sup> qualifient de « quatrième ère du marketing » et donc les nouveaux outils de marketing ne concernent pas la seule relation entre entreprise et consommateur, mais aussi la relation qui existe entre les firmes et leurs fournisseurs, d'où la distinction entre innovations B2C et innovations B2B.

Cova et Louyot-Gallicher 2006 ont recensé une quinzaine d'innovations marketing entre 1980 et 2005. Dix innovations B2C et cinq innovations B2B, les auteurs n'ont retenu que les innovations transsectorielles et transsegmentaires.

#### 1.1.4.2 Les innovations marketing B2C

Les innovations marketing s'organisent autour de cinq perspectives : l'environnement du marché, la niche de marché, la fidélisation du client, le vécu du client et les com-

<sup>7</sup> [http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECD OsloManual05\\_fr.pdf](http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECD OsloManual05_fr.pdf) P.56

<sup>8</sup> Funel, C., A. Vittori, M. Vigoureux, G. Capon et P. Duchon (2012), « L'innovation commerciale, Quelles innovations commerciales au regard des attentes des consommateurs ? », *Cahier de recherche du Crédoc*, n° C291, novembre, Paris : Université Paris-Dauphine, p. 6.

<sup>9</sup> Professeurs de marketing au *Mendoza College of Business*.

pétences du client. Chaque perspective est composée d'un certain nombre d'innovations :

- L'environnement du marché (macromarketing, marketing sociétal, marketing vert, *stakeholder marketing*, marketing éthique, etc.).
- La niche de marché (marketing de niche, marketing direct, micromarketing, géomarketing, etc.).
- La fidélisation du client (marketing relationnel, *one-to-one marketing*, CRM, etc.).
- Le vécu du client (marketing situationnel, marketing expérientiel, marketing sensoriel, marketing tribal, marketing de l'authentique, etc.).
- Les compétences du client (*empowerment marketing*, *knowledge marketing*, etc.).

La généalogie de ces innovations s'organise en trois périodes comme le montre la figure suivante :

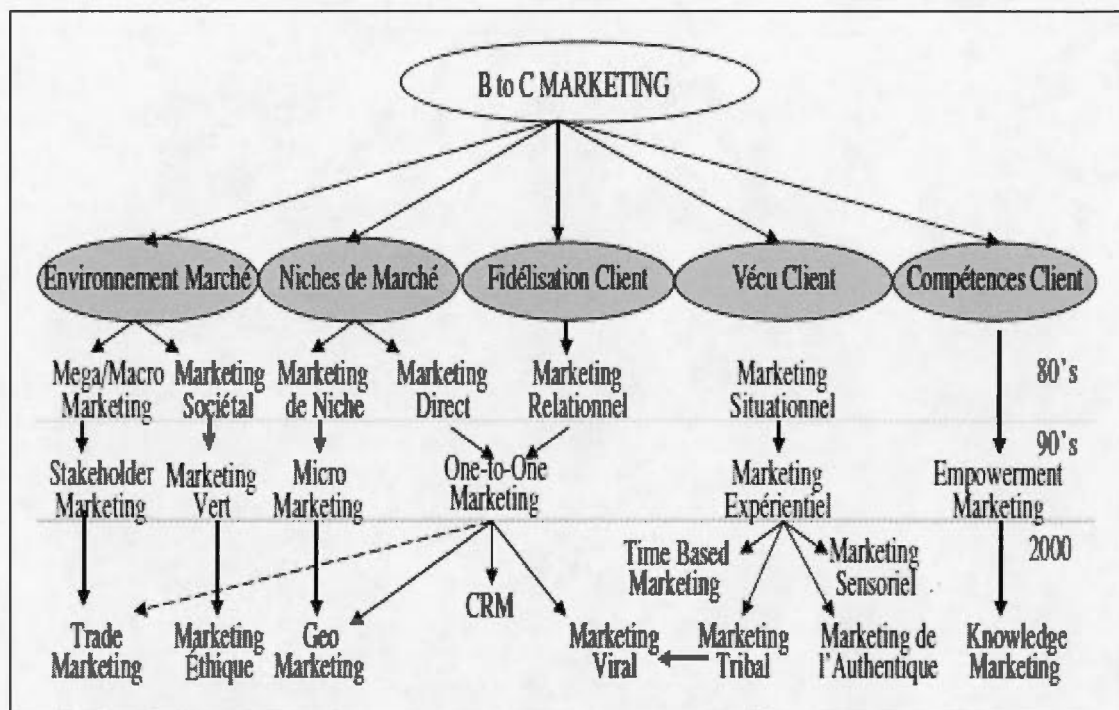


Figure 1.6 – Généalogie des innovations marketing B2C  
(source : Cova et al., 2006, *Innover en marketing, 15 tendances en mouvement*, p. 11)

Cova et al. (2006) ont retenu dix innovations B2C :

- (1) Le *stakeholder marketing*.
- (2) Le marketing éthique.
- (3) Le géomarketing.
- (4) Le *customer relationship management* (CRM).
- (5) Le marketing expérientiel.
- (6) Le *time based marketing*.
- (7) Le marketing sensoriel.
- (8) Le marketing tribal.
- (9) Le marketing de l'authentique.
- (10) Le *knowledge marketing*.

## *1 – Le Stakeholder Marketing*

Le *stakeholder marketing* est défini selon Ferrell et al. (2011) comme étant « les activités et les processus au sein d'un réseau d'institutions sociales qui facilitent et maintiennent la valeur par le biais des relations d'échange avec de nombreux intervenants. »

Le *stakeholder marketing* consiste à encourager les parties prenantes, du marché et hors du marché, à soutenir l'entreprise à travers certaines pratiques comme le partenariat et le lobbying. En effet, le marketing ne se limite pas à la seule relation entreprise-consommateur, il vise à générer une valeur client supérieure tout en encourageant les autres parties prenantes (du marché et hors marché) à soutenir l'entreprise.

Il s'agit de développer un marketing relationnel avec les parties prenantes afin d'obtenir leur coopération.

## *2 – Le marketing éthique*

Le marketing éthique est le processus de formulation et de développement d'activités marketing caractérisées par leur contribution spécifique à un effort non marchand particulier qui, en retour, a un effet positif sur les échanges entre les consommateurs et la marque ou le produit concerné et donc sur le profit de l'entreprise.

Aujourd'hui, il y a une multitude d'entreprises qui s'engagent dans cette perspective en utilisant divers moyens afin de s'inscrire dans une démarche éthique. Il existe différents niveaux d'engagements éthiques soit en respectant les réglementations et labels en vigueur, soit par la mise en place de règlements supplémentaires comme les chartes internes, ou encore en soutenant une cause pour un engagement non marchand.

L'une des variantes du marketing éthique est le marketing sociétal qui s'inscrit dans une logique de développement durable et qui a comme objectif, en plus de la satisfaction des consommateurs et le profit, le bien-être à long terme de la collectivité. Ainsi donc, les entreprises qui adoptent une démarche éthique en mettant en valeur un discours positif en matière de développement durable, d'équité sociale et de respect de l'environnement sont aussi celles qui séduisent le plus, et qui paraissent les plus performantes.

### *3 – Le géomarketing*

Le concept de géomarketing signifie l'association de la géographie et du marketing. Cette technique consiste à analyser, comprendre et évaluer la demande de consommateurs locaux pour adapter le mix marketing et améliorer les performances de l'entreprise. Le géomarketing s'appuie sur une connaissance et une analyse locales, précises et géographiques des espaces économiques pour définir des typologies de lieux (rue, quartier, secteur, etc.) qui refléteront le comportement des agents économiques qui y sont localisés (particuliers, ménages, entreprises).

Le géomarketing permet l'analyse comportementale des individus et des consommateurs. L'intégration de la dimension spatiale au marketing, associée à des critères économiques, sociologiques, démographiques et écologiques, permet une meilleure compréhension de la clientèle et de ses habitudes d'achat.<sup>10</sup>

On distingue entre géomarketing décisionnel et géomarketing opérationnel. Le premier, qui est une aide à la stratégie marketing, consiste à intégrer des informations liées à l'environnement spatial dans le système d'information marketing de

---

<sup>10</sup> ( <http://www.geomarketing.org/geomarketing.aspx> ).



l'entreprise. L'objectif étant de faire une base de données contenant des éléments situationnels et contextuels dans l'élaboration de la stratégie marketing.

Le géomarketing opérationnel consiste en l'ensemble des outils qui permettent la gestion opérationnelle des réseaux de distribution, l'optimisation des points de distribution et de la force de vente, la détermination locale des meilleures implantations, etc.

#### 4 – Le CRM (*Customer Relationship Management*) ou GRC (gestion de la relation client)

La GRC (gestion de la relation client) ou le CRM en anglais est un outil de marketing dont l'idée principale est de développer une relation efficace et durable entre l'entreprise et ses clients. L'objectif étant l'augmentation du profit de l'entreprise à travers la maximisation de la satisfaction et la fidélisation de ses clients.

Il s'agit d'un processus qui intervient à tous les niveaux de l'entreprise et qui mobilise toutes ses fonctions afin de garder la relation avec la clientèle existante et de conquérir de nouveaux clients.

Le CRM est défini selon Cova et al. (2006) comme :

« Une stratégie visant à attirer, à identifier, à mieux connaître le client et à le fidéliser en mettant en place un système d'information global qui s'appuie sur une architecture logicielle adaptée dans le but d'augmenter la rentabilité de l'entreprise et la satisfaction des clients<sup>11</sup> ».

Ces auteurs ont aussi développé une approche CRM basée sur quatre dimensions, comme le montre la figure suivante, lesquelles dimensions sont le client comme

---

<sup>11</sup> Cova et al. (2006), *Innover en marketing : 15 tendances en mouvement*, coll. « EDF R&D », p. 59.

élément central de la relation, la culture de l'entreprise (qui doit être orientée vers la connaissance et la relation client), le développement de différents circuits d'information et l'optimisation de la réactivité et de la performance de l'entreprise en mettant en place l'infrastructure adéquate.

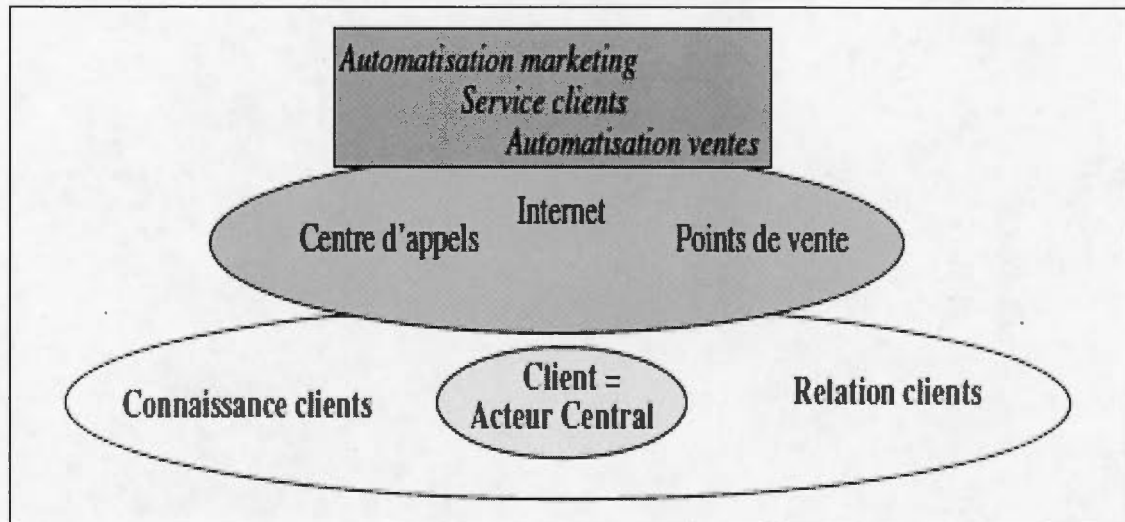


Figure 1.7 – Architecture d'une approche de CRM  
(source : Cova et al., 2006, *Innover en marketing, 15 tendances en mouvement*, p. 59)

Apparu dans le domaine des services dans les années 1980, il devient dominant dans le milieu des années 1990 avec la mise en évidence des profits inhérents à la bonne relation entre l'entreprise et son client.

Traditionnellement, c'était le marketing transactionnel, caractérisé par le fait qu'il est basé sur la seule transaction et non pas sur la relation commerciale sous-jacente, qui dominait le monde des affaires. En outre, avec le marketing transactionnel, la focale s'établit sur l'acte de vente et ses techniques afférentes. Le produit est appréhendé selon son avantage concurrentiel ou son positionnement dans une logique de fidélisation à ce dernier ou à la marque.

La survenue des nouvelles technologies confère au marketing relationnel sa fonction d'établir et entretenir des relations individualisées et interactives avec les clients les plus profitables, et à créer chez eux une attitude positive et durable à l'égard de la marque. Axé sur la relation à long terme le marketing relationnel réfère à la dimension relationnelle subjective entre la marque et le consommateur.

Le CRM traduit, ainsi, un changement profond dans la société, lequel affecte la relation entre l'entreprise et le consommateur. Il s'agit précisément de l'inclusion du consommateur dans le processus d'innovation comme acteur de sa propre consommation. Dès lors, la fracture entre les deux entités ne se justifie plus et impose aux entreprises d'aller chercher l'idée à la source, c'est-à-dire dans la perception de l'utilité qu'à l'utilisateur de l'innovation.

### *5 – Le marketing expérientiel*

Pour le marketing expérientiel, ou appelé encore marketing de l'expérience, le consommateur développe une expérience avec le produit ou le service et ainsi l'acte d'achat est basé sur ses expériences émotionnelles avec le produit ou le service plutôt que sur les attributs fonctionnels. Il s'agit d'une approche hédoniste pour laquelle l'expérience vécue avec le produit ou le service est l'élément central. En effet, l'expérience révèle les cinq sens du consommateur et donc l'achat est une réponse émotionnelle de ce dernier.

Pour les entreprises, l'expérience est un supplément essentiel à l'offre de son produit ou de son service. Ainsi, vivre une excellente, extraordinaire ou inoubliable expérience avec son produit permet au consommateur de produire des émotions en mettant tous ses sens. Il s'agit donc d'engager les consommateurs dans des expériences inoubliables. Ces dernières se produisent chaque fois où le consommateur rencontre ou vit certains événements.

Pour Hetzel (2002), le marketing expérientiel est basé sur des univers et des concepts de plus en plus sophistiqués. Ces derniers permettent aux consommateurs de sortir de leur quotidien et les font rêver. Ce même auteur stipule que pour avoir la meilleure stratégie de marketing expérientiel, il faut :

- Proposer un produit, un service ou un concept inhabituel qui permet au consommateur de rompre avec son vécu quotidien.
- Proposer au consommateur un produit unique, spectaculaire, authentique, c'est-à-dire de créer chez lui l'impression que le produit est extraordinaire.
- Stimuler les émotions du consommateur et lui faire vivre des expériences sensorielles fortes.
- Établir un lien fort et personnel avec le consommateur par la création d'une véritable relation entre l'entreprise et le consommateur.

C'est à travers cette innovation que s'est développé le phénomène des expériences de marque (*brand experience*) par la création et la gestion, par les entreprises, des contextes expérientiels avec le désir de ces dernières de faire vivre aux consommateurs des expériences de marque.

#### *6 – Le Time Based Marketing*

Le *time based marketing* est apparu vers la fin des années 1990 pour répondre à l'importante variable temps qui est considérée comme le facteur majeur qui explique le comportement des consommateurs mobiles de la société postmoderne. Cette innovation, qui regroupe un ensemble d'approches marketing, considère la gestion du temps comme le critère le plus important pour comprendre le comportement du consommateur mobile.

Ainsi, dans ce contexte de mobilité des consommateurs, les entreprises cherchent, à travers le TBM de concilier entre les concepts de mobilité et de ritualité. En effet, le TBM permet la création de moments de vie et fait renaître des rites qui vont accélérer ou ralentir le temps d'achat en fonction des consommateurs.

### *7 – Le marketing sensoriel*

Comme le marketing expérientiel, le marketing sensoriel s'inscrit dans une approche plutôt hédoniste de consommation qu'utilitaire. Il est apparu au courant des années 1990 et se définit par Cova et al. (2006) comme « le fait d'utiliser les facteurs sensoriels (musique, senteurs, couleurs, sensations tactiles et gustatives) dans le produit et/ou le lieu de vente/service pour susciter des réactions favorables du consommateur et/ou lui faire vivre des expériences sensorielles fortes »<sup>12</sup>.

Il s'agit d'une nouvelle approche du marketing qui permet de mettre le consommateur dans une relation durable avec le produit, le service ou le lieu de vente à travers une expérience émotionnelle positive. Les entreprises utilisent cette innovation marketing en mettant l'accent sur le vécu sensoriel des consommateurs : émotions, sens, imaginaire, interaction entre le consommateur et son environnement, et offrent, ainsi, un produit/service qui stimule les cinq sens de ces derniers.

Le marketing sensoriel se distingue du marketing traditionnel par le recours aux cinq sens du consommateur. En effet, il s'agit d'offrir un produit qui stimule la vue, le toucher, le son, l'odorat et le goût.

---

<sup>12</sup>Cova et al. (2006), *Innover en marketing : 15 tendances en mouvement*, coll. « EDF R&D », p. 101.

C'est pendant les années 2000 que le marketing sensoriel s'est véritablement imposé parmi les grandes marques. Le succès de cette technique de marketing est dû à la révélation des cinq sens lors de l'achat ou de la consommation du produit ou du service. Ces éléments sensoriels et émotionnels sont devenus indispensables dans le comportement des consommateurs.

### *8 – Le marketing tribal*

Le marketing tribal (*tribal branding*) est parmi les nouvelles approches marketing apparues ces dernières années. Le marketing tribal est une conséquence de la société postmoderne caractérisée par des changements sociaux profonds et la montée du tribalisme. Il consiste à cibler des tribus ou des groupes de consommateurs pour étudier leurs comportements sociaux afin de leur offrir le produit/service adéquat.

Ces tribus sont des regroupements d'individus hétérogènes, mais qui sont liés par la même passion ou émotion. Les entreprises, en utilisant le marketing tribal, offrent plutôt des liens que des biens. En d'autres termes, il s'agit d'offrir des produits et/ou services qui ont une valeur de lien pour le groupe visé. La tribu présente, donc, des comportements et des rites communs. Elle peut être comprise dans un groupe émotionnel restreint autour d'une marque appelée communément communauté de marque ou (*brand community*). L'offre est, ainsi, adaptée à la communauté de clients toujours impliqués, passionnés et réunis autour d'une marque ou d'une pratique.

C'est ainsi que Muniz et O'Gunn (2001) utilisent ainsi le concept de communauté en marketing et l'appliquent aux regroupements de consommateurs attachés à une marque particulière et proposent la définition suivante : « Une communauté de



marque est une communauté spécialisée, non géographiquement marquée, basée sur un ensemble structuré de relations entre des admirateurs d'une marque »<sup>13</sup>.

Étant donné que le degré supérieur du tribalisme est la communauté, l'avènement des technologies de l'information et de la communication lui ont conféré toute son importance dans l'acte d'achat, notamment dans le caractère prescriptif qu'offrent les plateformes et forums, outils d'expression et de valorisation produits. D'où l'apparition des communautés virtuelles de marque qui permettent l'échange entre des utilisateurs autour de valeurs partagées inhérentes à cette marque.

Enfin, il convient de signaler qu'il existe deux niveaux du marketing tribal :

- Le marketing tribal intensif : centré sur la tribu existante comme niche, l'entreprise, dans ce cas, s'appuie sur une communauté qui existe déjà elle n'a qu'à stimuler, favoriser et renforcer cette communauté.
- Le marketing tribal extensif : centré sur l'élargissement de la tribu existante et sa diffusion dans l'ensemble de la société. L'entreprise cherche, dans ce cas, à augmenter le nombre des individus qui vont adhérer à la tribu.

### 9 – Le marketing de l'authentique

Le marketing de l'authentique est un outil de marketing apparu vers la fin des années 1990 pour enracer les consommateurs influencés par la modernisation des sociétés. En effet, on qualifie quelque chose d'authentique lorsque son exactitude et sa vérité ne peuvent être contestées, dont l'origine est indéniable et qu'elle est d'une sincérité totale.<sup>14</sup> Donc, au niveau des entreprises, ce terme associé au concept marketing

---

<sup>13</sup> Muniz, Albert M. Jr. et Thomas C. O'Quinn (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432.

<sup>14</sup> Définition tirée du dictionnaire *Larousse*.

produit un marketing authentique caractérisé par la vérité et l'exactitude des produits et services offerts ainsi que par la sincérité et l'originalité de leurs messages.

Cova et al. (2006) le définissent comme étant « le marketing qui s'appuie sur la quête d'authenticité du consommateur pour retraduire dans le monde actuel les produits et services d'autrefois. Il s'agit d'innover en maintenant le lien à saveur fortement nostalgique avec le passé, réel ou imaginé, du consommateur, de la société, de la marque ».

Cette authenticité se traduit par le fait que le consommateur est toujours à la recherche d'expériences de consommation, des goûts et des valeurs qui permettent à ce dernier de faire un recul du futur vers le passé. Les entreprises sont amenées, alors, à montrer, non seulement leurs produits et leurs marques, mais aussi leurs visions et leurs valeurs. Ainsi, dans l'environnement économique actuel, le développement et le déploiement du marketing authentique permettent de créer un effet unique et une impression claire et inoubliable sur les produits et services, ainsi que sur les marques de l'entreprise.

Le marketing de l'authentique se base, donc, sur la quête d'authenticité nostalgique des consommateurs pour inverser le sens de l'innovation :

« [...] non une innovation qui libère et déracine, mais une innovation qui ancre et réenracine le consommateur, c'est-à-dire qui intègre une valeur de lien avec des personnes, des lieux, des histoires, des objets et des événements du passé. Il cherche à orienter la création de produits et de services dans le sens d'une réintégration du passé, et non d'une rupture avec ce passé, et à légitimer cette réintégration par tous les moyens possibles d'authentification<sup>15</sup> ».

---

<sup>15</sup> Cova et al. (2006).

L'objectif de cet outil marketing est de faire vivre le consommateur une expérience authentique et partageable avec les autres.

### *10 – Le Knowledge Marketing*

Le *knowledge marketing*, appelé aussi « marketing d'acquis expérientiels » ou « marketing de procuration » est une nouveauté marketing apparue au début des années 2000. Cet outil marketing basé sur les connaissances clients et ses expériences de consommation est défini selon Curbatov et Louyot-Gallicher (2011) comme « L'outil marketing qui consiste à mobiliser et développer, à la fois, les compétences des communautés de consommateurs et de l'entreprise intégrées dans la cocréation des connaissances et de produits nouveaux ».

Dans cette approche marketing, les clients sont impliqués dans un processus de cocréation de valeurs et d'expériences. Ils construisent leurs projets de consommation au sein de l'entreprise et deviennent, ainsi, les cocréateurs des connaissances organisationnelles (Cova et al., 2006).

Le *knowledge marketing* est une nouvelle forme de relation entre les entreprises et leurs clients. Ces derniers, qui étaient longtemps considérés comme passifs et incompetents, sont devenus des acteurs actifs et créateurs de connaissances. Ils sont devenus des codéveloppeurs d'expériences personnalisées en se basant sur leur compétence de consommation.

Le processus de *knowledge marketing* est fondé sur la création de plateformes d'expérience et de présenter une offre ouverte à l'appropriation du client. L'offre de l'entreprise est, donc, une plateforme à compléter dans l'interaction avec l'ensemble des clients. Il s'agit, par exemple, de mettre en place un site web ou l'offre de l'entreprise est coconstruite avec le client.

### 1.1.3.3 Les innovations marketing B2B

Les innovations marketing B2B sont caractérisées aussi par cinq perspectives qui sont :

- La perspective réseau qui stipule que le marché est vu comme un réseau (*network strategy, non market strategy, stakeholder management, etc.*).
- La perspective filière qui englobe le (*vertical integration, supply chain management, just-in-time, partenariats, alliances, etc.*).
- La perspective relation fournisseur/client (comme la gestion de portefeuille de relations, fournisseurs/clients, *Key Account Management, Customer Relationship Management, etc.*).
- La perspective comportement d'achat du client (*customer value management, full service contract, outsourcing management, system selling, solution selling, etc.*).
- La perspective transactionnelle (*one stop shopping, e-market places, etc.*).

La généalogie de ces innovations s'organise comme la montre la figure suivante :

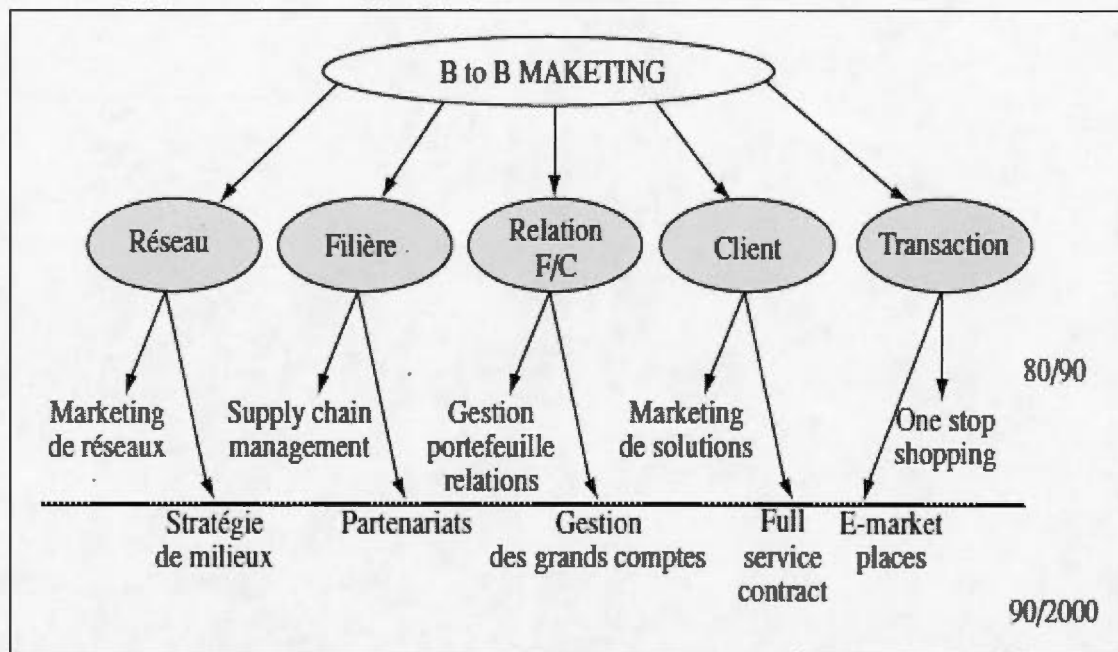


Figure 1.8 – Généalogie des innovations marketing B2B  
(source : Cova et al., 2006, *Innover en marketing, 15 tendances en mouvement*, p. 14)

Cova et al. (2006) ont retenu cinq innovations marketing *B to B* qui sont le marketing de réseaux, le *supply chain management*, la gestion des grands comptes, le marketing de solutions et les *e-market places*.

### 1 – Le marketing de réseaux

Le marketing de réseaux est une technique de marketing qui cherche à « bâtir, développer et maintenir une position relationnelle dans le réseau d'acteurs marchands qui enchâsse le marché et les clients. Il postule qu'il n'y a pas de transactions

faisables ou rentables en milieu industriel B2B avant que cette position relationnelle ne soit développée et consolidée ».<sup>16</sup>

Du marketing de réseaux découle la stratégie de milieu qui consiste à prendre en compte, par tous les acteurs, de toutes les relations marchandes ou non marchandes qui pourraient avoir un effet positif sur le marché dans lequel évolue l'entreprise. Cette approche marketing a été, au départ, utilisée par les représentants de produits industriels, mais au cours du temps elle a touché plusieurs autres produits et même les services.

Le marketing des réseaux s'avère encore plus important lorsqu'il s'agit de l'international. En effet, faire des affaires dans un marché étranger nécessite de l'entreprise de créer de nouveaux réseaux, de les développer et les maintenir afin de garantir un bon positionnement relationnel.

Dans la gestion du marketing des réseaux, il faut tenir compte de trois niveaux de relation qui sont successivement la relation fournisseur-client, la relation entre le fournisseur et l'ensemble de ses clients et le réseau dans lequel se trouve l'entreprise. Ainsi, dans la relation entre le fournisseur et son client, il existe toujours des transactions et des interactions qui aboutissent à, non seulement, des échanges de produits et de services, mais aussi des échanges d'informations et des échanges sociaux.

Les relations d'un fournisseur avec l'ensemble de ses clients sont caractérisées souvent par la notion de portefeuille client. Ces relations sont hétérogènes et dépendent de la nature et de la culture de chaque client. Ces relations demandent une adaptation de la part du fournisseur à chaque client et à chaque situation.

---

<sup>16</sup> Cova et al. (2006), p. 157.



Dans son réseau d'affaires, l'entreprise entretient des relations aussi bien directes qu'indirectes avec de nombreux acteurs dont les caractéristiques et intérêts sont divergents. Ces acteurs qui sont composés de clients, d'institutions financières, d'organismes gouvernementaux, associations, etc. présentent des relations hétérogènes qu'il faut bien les gérer.

Ces trois niveaux de relations ne doivent pas être traités chacun à part, mais dans leur ensemble étant donné qu'ils sont interdépendants. Ainsi, la prise en compte de tous les acteurs et la création et le maintien de bonnes relations d'affaires avec eux permettent à l'entreprise de se différencier et donc de créer de la valeur. C'est grâce au réseaux que se développe l'entreprise qui doit en conséquence mettre en place une stratégie marketing de réseaux qui consiste à gérer chaque relation en fonction de ses spécificités, gérer le portefeuille de relations d'une manière interdépendante, gérer la position de l'entreprise au sein du réseau d'acteurs et enfin construire et délivrer une offre pour chaque relation.

## 2 – Le Supply Chain Management

Le *supply chain management* (en français : la gestion de la chaîne logistique) a fait l'objet de plusieurs études. De nombreuses définitions de ce concept ont été avancées par les chercheurs. Parmi lesquelles, nous avons choisi :

- Le *supply chain management* est « une philosophie qui tend vers une gestion intégrée de l'ensemble des flux d'un canal de distribution, du fournisseur à l'utilisateur final » (Cooper et al, 1997).
- Le *supply chain management* est un concept « dont l'objectif principal est d'intégrer et de gérer les achats, le flux et le contrôle des matières dans l'ensemble des systèmes, au travers de multiples fonctions et niveaux de fournisseurs » (Monczka et al, 1998).

- Le *supply chain management* est l'intégration des processus opérationnels clés depuis l'utilisateur final jusqu'aux fournisseurs originaux de produits, de services et d'informations qui apportent une valeur ajoutée aux clients et aux autres parties prenantes (Lambert et Cooper 2000).

Pour Cova et al. (2006), il s'agit d'organiser toute l'activité de l'entreprise en fonction de la demande des clients afin d'optimiser la chaîne logistique. L'objectif étant la réduction des stocks, l'amélioration de la réactivité et l'utilisation de manière optimale des moyens de production et de la logistique.

En effet, le passage d'une production de masse vers une production au plus juste a été la raison de la naissance de la nécessité de maîtriser la chaîne logistique et a permis aussi de changer la relation client-fournisseur. Ainsi, dans une production de masse les entreprises réduisent leurs coûts par la réalisation d'économies d'échelle, alors que dans une production au plus juste la réduction des coûts découle d'une optimisation de la logistique.

L'optimisation de la chaîne logistique consiste à fournir la marchandise d'une manière plus performante que les concurrents, en d'autres termes il s'agit d'offrir le produit voulu au bon moment, dans les lieux convenus et dans les meilleures conditions (le *just-in-time*). Cette manière constitue, donc, une source de compétitivité pour l'entreprise dans un monde caractérisé par une forte concurrence.

Le partenariat constitue dans ce sens une solution très avantageuse pour l'entreprise dans la mesure où elle permet le passage de la sous-traitance à la cotraitance et modifie ainsi le rapport entre le client et le fournisseur. Un rapport par lequel ce dernier un véritable partenaire en participant, en amont, dans la conception et l'élaboration du produit ou service à rendre à son client. Dans cette logique, ils

deviennent des partenaires qui coopèrent afin d'augmenter leurs avantages concurrentiels ainsi que d'accroître leur création de valeurs.

### *3 – La gestion des grands comptes*

La gestion des grands comptes ou comptes clés (ou *Key Account Management*, KAM) consiste à accorder un traitement spécifique pour les clients stratégiques de l'entreprise. Il s'agit de mobiliser toutes les activités de celle-ci (marketing, ventes, administration, comptabilité, etc.) pour gérer d'une façon optimale ses clients les plus importants. Cova et al. (2006). Le phénomène des grands comptes clients est la conséquence de la dynamique des concentrations des entreprises presque dans toutes les filières économiques et dans toutes les zones géographiques. Il est aussi le résultat de la complexification de la relation client-fournisseur.

Ainsi, un compte clé ou un grand compte est caractérisé par une grande taille et une grande complexité et qui représentent de grands enjeux pour les fournisseurs qui doivent en conséquence adapter leur gestion à ces grands comptes en leur mobilisant les moyens et les ressources internes et externes nécessaires à répondre à leurs exigences particulières.

La gestion des grands comptes peut aller du partage de l'information avec le client jusqu'à la création d'un poste de gestionnaire de grands comptes qui effectue la coordination entre le client et le fournisseur en passant par la délégation du pilotage du grand compte à un membre de la force de vente. Les grands comptes poussent les fournisseurs, alors, à développer et maintenir des relations durables et présenter une offre qui se base sur les enjeux et les perspectives de ces clients. Cette offre peut aller jusqu'à l'alliance.

Dans cette même perspective, la gestion des portefeuilles clients constitue une variante importante en marketing B2B qui consiste à sélectionner un nombre de clients importants pour l'entreprise pour leur accorder un traitement spécifique et leur allouer les ressources nécessaires. Cette démarche se fait sur la base d'un ensemble de critères spécifiques d'analyse après avoir défini les clients potentiels.

#### 4 – Le marketing de solutions

Le marketing de solutions, qui part du principe que la meilleure stratégie d'offre pour le fournisseur est la construction de la demande avec le client, a été développé en réponse au besoin de différenciation des industriels dans des marchés arrivés à maturité. Il s'agit d'une démarche d'accompagnement du client du moment où ce dernier n'a pas encore exprimé son besoin jusqu'à la formulation de sa demande d'une manière adéquate aux compétences du fournisseur Cova et al. (2006). Ainsi, le marketing de solutions est un outil qui vise à soutenir les clients dans leurs activités pour rester compétitif.

Le processus de marketing de solutions suit quatre étapes comme l'illustre la figure suivante :

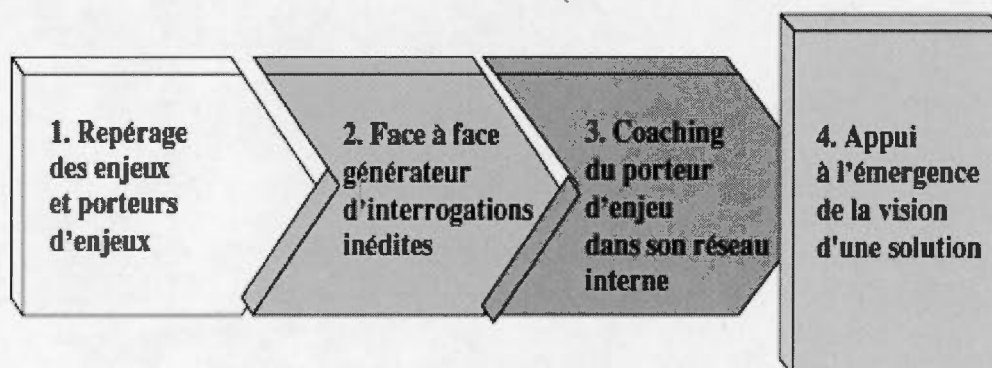


Figure 1.9 – Le processus de marketing de solutions  
(source : Cova et al., 2006, *Innover en marketing, 15 tendances en mouvement*, p. 201)

La première étape de repérage des enjeux et des porteurs d'enjeux consiste à rassembler toute l'information et la documentation nécessaire sur le client afin de dresser son profil et pouvoir dégager les enjeux que présente ce dernier.

La deuxième étape du processus de marketing de solutions est le face à face générateur d'interrogations inédites et qui consiste aux premiers contacts que doit réaliser le fournisseur avec son client afin de susciter chez ce dernier les interrogations inédites et valider ainsi ses enjeux.

Le coaching du porteur d'enjeu est la troisième étape de ce processus qui consiste en un accompagnement de la part du fournisseur à son client. Ainsi le fournisseur, après avoir diagnostiqué les enjeux, devient le coach qui va mener un cheminement progressif afin de construire un problème et proposer ainsi une solution.

La quatrième et dernière étape, qui est la vision d'une solution, consiste à envisager, de la part du fournisseur, une solution au problème construit. C'est la phase de mise en place de la solution. La vision d'une solution suppose, donc, du fournisseur de mettre toutes ses capacités, ses compétences et ses relations afin qu'elle réponde adéquatement au problème du client.

Dans cette perspective de marketing, le fournisseur offre de solutions construites dans l'interaction avec les besoins de son client. Il s'agit en fait d'une construction à la fois de la demande du client et de l'offre du fournisseur.

### *5 – Les E-Market Places*

Les *e-market places*, ou en français « les places de marché électroniques », sont un moyen par lequel le fournisseur, à un moment donné et avec un prix concurrentiel, répond à la demande spécifique d'un client, Cova et al (2006).



L'*Office québécois de la langue française* le définit comme une « Plateforme Internet destinée au commerce interentreprises, qui facilite les échanges entre plusieurs acheteurs et vendeurs d'un même secteur d'activité ou de différents secteurs, en vue de collaborer, de négocier et de conclure des transactions à valeur ajoutée, pour des biens et services de production ou de fonctionnement »<sup>17</sup>.

Ces places de marché électroniques mettent en concurrence des fournisseurs et des offres permettant une réduction importante des coûts pour les acheteurs. Il s'agit d'une révolution dans la pratique du marketing B2B.

Cette plateforme technique qui, peut être créée par un ou plusieurs organismes ou par un organisme indépendant, permet à des clients de rencontrer des fournisseurs, par des mécanismes de transactions sécurisées, qui vendent des produits à des prix intéressants grâce à des systèmes d'enchères ou d'appels d'offres.

Il existe trois types de places de marchés électroniques. En effet, le premier type concerne les places transversales ou publiques qui sont ouvertes à tous types d'acteurs et qui consistent généralement en des achats généraux et de petites fournitures.

Le deuxième type est celui des places sectorielles ou verticales qui concernent les échanges entre des acteurs d'un même secteur qui s'échangent des produits qui entrent dans la production. Enfin, on trouve les places privées qui concernent les échanges entre une entreprise et ses fournisseurs.

Les places de marché permettent ainsi d'accroître la concurrence entre les entreprises. Elles constituent, d'une part, pour les clients une solution pour acheter à des prix

---

<sup>17</sup> ( <http://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/dictionnaires/internet/fiches/8349766.html> ).



réduits, de connaître les différentes offres mises en ligne par des fournisseurs. D'autre part, elles présentent aux fournisseurs des canaux de prospection et de distribution performants à des coûts réduits.

Nous avons, ainsi, terminé notre première partie de la revue de littérature consacrée à l'innovation et nous allons passer par la suite à l'étude de la performance à l'exportation l'objet de la deuxième partie de notre revue de littérature.

## 1.2 La performance à l'exportation

Dans cette deuxième partie de notre revue de littérature réservée à l'étude de la performance à l'exportation nous allons, d'abord, commencer par montrer l'importance de la notion de la performance pour les PME, puis, et après avoir défini le concept de la performance à l'exportation, nous nous concentrerons à la présentation des déterminants ainsi que des mesures de cette performance.

### 1.2.1 La notion de la performance dans les PME

Dans le contexte économique actuel marqué par une compétitivité de plus en plus forte aussi bien au niveau local que sur la scène internationale, la mesure de la performance dans les PME est devenue une tâche incontournable qui permet d'une part l'atteinte de leurs objectifs stratégiques et d'autre part le suivi et l'amélioration continue de leurs activités.

En effet, Les PME sont amenées à mettre en place un système efficace de mesure de la performance qui tient compte de tous les éléments internes et externes à elles et qui sert comme outil pour les responsables de ces entreprises afin qu'ils puissent prendre les meilleures décisions aux bons moments.

Le concept de la performance a été toujours le sujet de plusieurs débats et discussions, il fait l'objet de controverses, voire de divergences en fonction de la manière avec laquelle il est traité. Ainsi, la performance n'est pas vue de la même façon par les dirigeants ou les actionnaires des entreprises que par les chercheurs et les intellectuels ou encore par les clients. C'est pour cela que dans la littérature on trouve une multitude de modèles conceptuels élaborés autour de ce concept. Selon Marmuse (1997), la performance est une notion multidimensionnelle et contingente qui est nécessaire à l'évaluation des décisions prises.

Toutes les recherches et les études ainsi que tous les acteurs s'accordent sur le fait que la performance est un construit Lenz (1981). Mais ce consensus existe peu ou n'existe pas quand il s'agit de son évaluation et du choix des indicateurs qui permettent sa mesure. Ainsi, Miller et Toulouse (1986) ont pris comme critères pour mesurer la performance dans l'entreprise la personnalité de son dirigeant, son style de décision, sa structure ainsi que sa stratégie.

Boulianne, Guindon et Morin (1996) identifient quatre variables pour évaluer la performance organisationnelle :

- La pérennité, qui est déterminée par la qualité du produit, la rentabilité financière et la compétitivité.
- L'efficience économique, représentée par l'économie des ressources et la productivité.
- La valeur des ressources humaines, mesurée par le développement du personnel, le rendement et le climat social.
- La situation de l'organisation (au regard de ses partenaires) qui est évaluée par la satisfaction des institutions financières, des clients, des organismes publics, etc.

Aussi, Marmuse (1997) distingue quatre dimensions de la performance à savoir la performance stratégique, la performance concurrentielle, la performance socio-économique et la performance financière.

Enfin, et dans la même perspective, Bughin-Maindiaux et Finet (1999) se sont basés dans leur recherche sur les mesures non financières. Leur modèle retient quatre dimensions en lien avec la stratégie de l'entreprise et qui sont : la dimension clients, la dimension financière, les processus internes et l'apprentissage et la croissance.

Toutes ces études montrent clairement le caractère polymorphe du concept de la performance. En effet, les controverses autour de ce concept sont fonction de l'idéologie, de la vision, de l'objectif ainsi que de la manière avec laquelle le chercheur, le gestionnaire ou l'entrepreneur décide de le traiter.

#### *Les spécificités des mesures de la performance pour les PME*

Étant donné que les organisations sont fortement influencées par des facteurs aussi bien internes qu'externes à elles, alors, elles n'adoptent pas les mêmes comportements et elles ne réagissent pas de la même manière face à ces influences. C'est pour cela que la performance varie d'une manière considérable entre les organisations en fonction des contextes (Luthans et Stewart, 1977 ; Bamberger, 1979) ainsi qu'en fonction de son appréciation. Cette dernière diffère entre les organisations selon les objectifs suivis et aussi selon l'angle choisi par celui qui va faire son évaluation (Campbell, 1977 ; Cameron et Whetten, 1983).

Cependant, on ne peut pas dire qu'il existe une évaluation de la performance meilleure qu'une autre ou que son appréciation est plus pertinente ou plus valide qu'une autre Goodman et al (1983).

L'aspect « contingent » et « multidimensionnel » de la notion de la performance concerne aussi les PME. Ces dernières présentent des spécificités par rapport aux autres organisations notamment les grandes entreprises. En effet, les objectifs des PME ainsi que leur type de pouvoir et de prise de décision ne sont pas les mêmes que ceux des grandes organisations. Ainsi, pour les PME dont les objectifs sont, par exemple, la pérennité, la survie, l'indépendance, etc., les indicateurs d'évaluation de la performance ne seraient pas identiques à ceux des grandes entreprises qui visent la croissance, l'envergure internationale, le développement communautaire, etc. D'autant plus, dans les PME le pouvoir de décision est, généralement, exercé par le propriétaire dirigeant. Ce dernier va déterminer en fonction de sa personnalité, ses valeurs et ses préférences, les critères d'appréciation qu'ils les jugent pertinents pour l'évaluation de la performance de son organisation Kalika (1995).

Les propriétaires dirigeants de PME se distinguent des gestionnaires des grandes entreprises par leur capital qui est totalement investi dans leur entreprise (Ang, 1991, cité dans Saint-Pierre et Cadieux, 2011). Dans le même ordre d'idées, Beryl Badger et al (2003) considèrent que la performance d'une PME est influencée par le « profil entrepreneurial » de son propriétaire dirigeant.

De ce qui précède, on peut alors conclure que la notion de la performance dans les PME est déterminée selon ses spécificités qui sont les objectifs stratégiques et le rôle central du propriétaire dirigeant.

Pour Pennings et Goodman (1977, p. 160), « une PME est performante si elle parvient à satisfaire des contraintes pertinentes et si ses résultats rapprochent ou excèdent un ensemble de mesures référentielles pour de multiples objectifs ». En effet, on peut dégager à partir de cette définition que la performance de la PME est fonction de sa capacité à répondre ces contraintes, en d'autres termes plus la PME est

en mesure d'éliminer ces contraintes plus elle est performante. (Pennings et Goodman, 1977, p. 160).

De même, une PME est jugée performante quand elle arrive à réaliser ses objectifs. Ces derniers considérés comme étant des états futurs souhaités par le dirigeant Bamberger (1979). Aussi, on peut considérer une PME comme performante lorsqu'elle se conforme aux référentiels. Ces derniers sont des standards fixés par ses dirigeants.

### 1.2.2 Définitions de la performance à l'exportation

De nombreuses études se sont intéressées à l'étude de la performance à l'exportation, ces études qui ont commencé à apparaître au début des années 1960 avaient comme objets l'explication des facteurs de réussite des entreprises à l'exportation. Tookey (1964) est considéré comme étant le premier chercheur à avoir examiné la notion de la performance à l'exportation en essayant de cerner les éléments qui contribuent au succès de l'activité d'exportation dans les entreprises. Depuis cette date, les études de la performance à l'exportation se sont multipliées et ce, dans le but de dégager les éléments explicatifs de ce concept.

La définition de la performance à l'exportation a attiré l'intérêt de plusieurs chercheurs. Cependant, il n'y a pas une définition universelle ou au moins un consensus sur la définition de la performance à l'exportation Katsikeas et al (2000). Dans la littérature sur la performance à l'exportation, il existe un manque d'une telle définition et de sa compréhension d'une manière identique Cavusgil et Zou (1994). Selon Lages et Lages (2004), il n'existe pas, jusqu'à présent, une définition largement acceptable et applicable de cette notion. Ainsi, certains chercheurs ont associé cette dernière à celle de l'entreprise en stipulant que l'activité export n'est qu'une des

activités de l'entreprise, d'autres auteurs expliquent la performance à l'exportation comme étant une comparaison entre les résultats réalisés sur les marchés export et les objectifs fixés préalablement par l'entreprise.

En effet, le caractère multidimensionnel de ce concept (Cavusgil et Zou, 1994 ; Sousa, 2004 ; Diamantopoulos et Kakkos, 2007) fait que les chercheurs le traitent de différentes manières et sous plusieurs angles et donc l'inexistence d'une définition qui fait l'unanimité de ceux qui l'étudient. Cependant, certains auteurs dans leurs travaux de recherche ont avancé quelques définitions de la performance à l'exportation. Ainsi, Aaby et Slater (1989) ainsi que Shoham (1998) définissent la performance à l'exportation par l'efficacité de l'activité export et l'implication permanente dans cette activité. Pour Cavusgil et Zou (1994), ce concept est défini comme un extrême dans lequel les objectifs de l'entreprise aussi bien économiques que stratégiques en relation avec l'activité export sont obtenus par la planification et l'implémentation stratégiques du marketing. Selon Lages et al (2009), la performance à l'exportation peut être définie par deux dimensions à savoir la performance relationnelle et la performance économique. La première dimension désigne la qualité des relations avec les exportateurs et les distributeurs ainsi que leur fidélité à l'entreprise tandis que la seconde dimension est relative aux ventes à l'exportation, la part de marché à l'export, etc.

### 1.2.3 Les déterminants de la performance à l'exportation

Dans cette section nous allons présenter les facteurs qui déterminent la performance à l'exportation des PME. Nous allons, d'abord, étudier ses antécédents c'est-à-dire ses fondements théoriques et empiriques et ensuite, nous montrerons ses déterminants aussi bien internes qu'externes.



### 1.2.3.1 Les antécédents de la performance à l'exportation

Dans la littérature de la performance à l'exportation, il existe un nombre très limité de recherches qui ont étudié les fondements théoriques de cette notion. Ces approches théoriques ont été évoquées implicitement dans ces travaux, la méthode privilégiée pour l'étude de ce concept était la plupart du temps empirique Leo et al (2010).

Malgré cette pénurie des travaux de recherches traitant les fondements théoriques de la performance à l'exportation, il existe un certain nombre de chercheurs qui ont tenté de déterminer les théories relatives à ce concept. Ainsi, Fang et al (2003) considèrent qu'il y a trois grands courants théoriques sur le concept de la performance à l'exportation des entreprises à savoir la théorie de l'organisation industrielle qui stipule que la performance internationale est influencée par l'environnement externe de l'entreprise, la théorie des ressources selon laquelle la performance à l'international dépend de ses ressources internes et de leur combinaison et la théorie de la contingence qui prévoit que la performance de l'entreprise est le résultat d'un ajustement entre sa structure interne et son environnement.

Selon Katsikeas et al (2003), et en considérant la performance à l'exportation comme étant une variable dépendante, il existe deux approches théoriques qui sont la théorie de la performance conduite par la structure pour laquelle la performance de l'entreprise est influencée directement ou indirectement par la structure de son environnement externe et la théorie des ressources qui attribue la performance de la firme à la combinaison de ses ressources internes.

Sousa et al (2008) ont montré que dans la plupart des travaux, les chercheurs ont adopté la théorie des ressources comme base pour leurs études. Ainsi, ces travaux se sont focalisés sur l'étude des ressources internes des entreprises en tant qu'antécédents à leurs performances à l'exportation.

S'agissant de la littérature empirique, les travaux sur les déterminants (antécédents) de la performance à l'exportation sont abondants. En effet, de nombreuses études ont œuvré à l'explicitation des facteurs déterminants de la performance à l'exportation (Zou et Stan, 1998 ; Sousa et al., 2008). Dans ces travaux de recherche, il existe un nombre très important de facteurs qui ont été utilisés par les chercheurs pour expliquer les déterminants de la performance à l'exportation des PME.

Dans ce sens, après avoir énuméré tous les facteurs utilisés dans les travaux précédents, Zou et Stan (1998) les ont divisés en deux grandes catégories. Ainsi, pour eux un facteur déterminant de la performance à l'exportation est soit interne ou externe à l'entreprise soit contrôlable ou non contrôlable par cette dernière.

Les facteurs externes sont ceux liés à l'environnement externe de l'entreprise, ces derniers, et étant donné que l'environnement est instable, sont incontrôlables par la firme. Tandis que les facteurs internes sont ceux qui sont liés directement à l'entreprise et son management. Ceux-ci sont les plus contrôlables par l'entreprise, Aaby et Slater (1989), et ils déterminent en grande partie la performance à l'exportation de l'entreprise puisqu'ils sont propres à elle et sous son contrôle. En d'autres termes, la bonne ou la mauvaise performance à l'exportation de l'entreprise dépend de son fonctionnement et du degré de la maîtrise de ces facteurs internes par ses dirigeants. En effet, l'étude de Sousa et al (2008) montre que les études des facteurs internes à l'entreprise comme déterminants de la performance à l'exportation sont beaucoup plus nombreuses que les études basées sur les facteurs externes. Ainsi, les caractéristiques de l'entreprise et de son management et sa stratégie de marketing à l'export sont parmi les éléments les plus étudiés comme étant des déterminants internes de la performance à l'exportation.

Les facteurs liés à l'environnement externe de l'entreprise ont fait, aussi, l'objet de plusieurs recherches. Ainsi, les éléments politiques, légaux, culturels, sociaux, concurrentiels, etc. qui caractérisent les marchés d'exportation ont été examinés en tant que déterminants de la performance exportatrice des entreprises (Sousa et al, 2008 ; Zou et Stan, 1998).

De leur côté, Cavusgil et Zou (1994) ont montré dans leur modèle (voir figure 1.10) que les facteurs internes qui sont les caractéristiques de la firme et du produit ainsi que les facteurs externes liés aux caractéristiques de l'industrie et du marché à l'export déterminent la stratégie marketing de la firme qui à son tour influence sa performance à l'exportation.

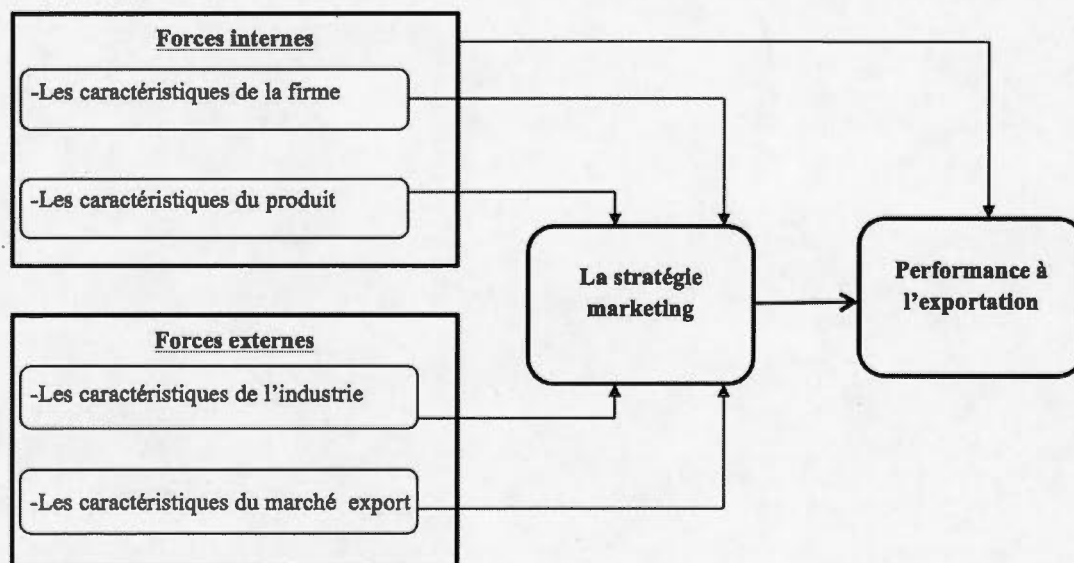


Figure 1.10 – Cadre conceptuel de la stratégie marketing et la performance à l'exportation (source : Cavusgil et Zou, 1994, p. 3)

Katsikeas et al (2000) ont développé un modèle qui explique les déterminants de la performance à l'exportation (voir figure 1.11). Leur modèle stipule que la performance à l'exportation en tant que variable expliquée est le résultat d'un certain

nombre de déterminants divisés entre variables contextuelles, qui sont les facteurs environnementaux, les facteurs organisationnels et les facteurs managériaux, et variables intermédiaires à savoir les objectifs et la stratégie marketing de la firme.

Les facteurs environnementaux sont essentiellement des variables externes incontrôlables par l'entreprise et qui influencent le macro-environnement dans lequel l'entreprise exportatrice exerce son activité. Ces facteurs sont à la fois des stimuli et des barrières à l'exportation.

Pour les facteurs organisationnels, il s'agit des caractéristiques des ressources de l'entreprise, de ses éléments d'exploitation, des aspects démographiques ainsi que de ses objectifs d'exportation. Ces facteurs influencent largement la performance à l'exportation.

Les facteurs managériaux, quant à eux, sont ceux relatifs à la prise de décision export comme l'expérience export, l'attitude et le comportement d'exportation. Ces éléments affectent la manière avec laquelle l'entreprise va pénétrer le marché et la stratégie marketing adéquate a adopté.

Les facteurs d'objectifs sont ceux relatifs à l'identification, la sélection et la segmentation du ou des marchés internationaux sur le ou lesquels l'entreprise va se lancer Katsikeas et al (2000). Tandis que les facteurs de la stratégie marketing ne sont nul autre que le marketing mix de l'entreprise, c'est-à-dire sa politique prix, produit, distribution et communication à l'export.

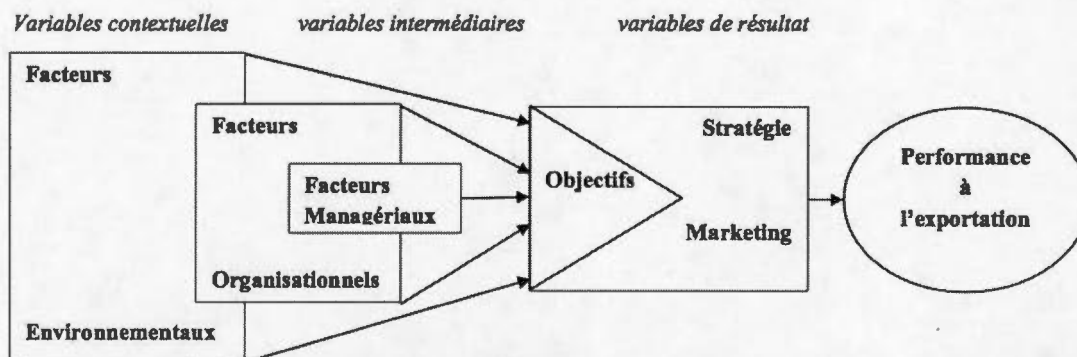


Figure 1.11 – Modèle simplifié de la performance à l'exportation (Source : Katsikeas et al., 2000, p. 496)

Pour Stottinger et Holzmüller (2001), la performance à l'exportation des PME est influencée, en plus de l'environnement externe et des caractéristiques objectives de l'organisation, par le degré d'engagement du manager dans l'activité export et par la culture organisationnelle mise en place dans la firme. Leur modèle se présente comme suit :

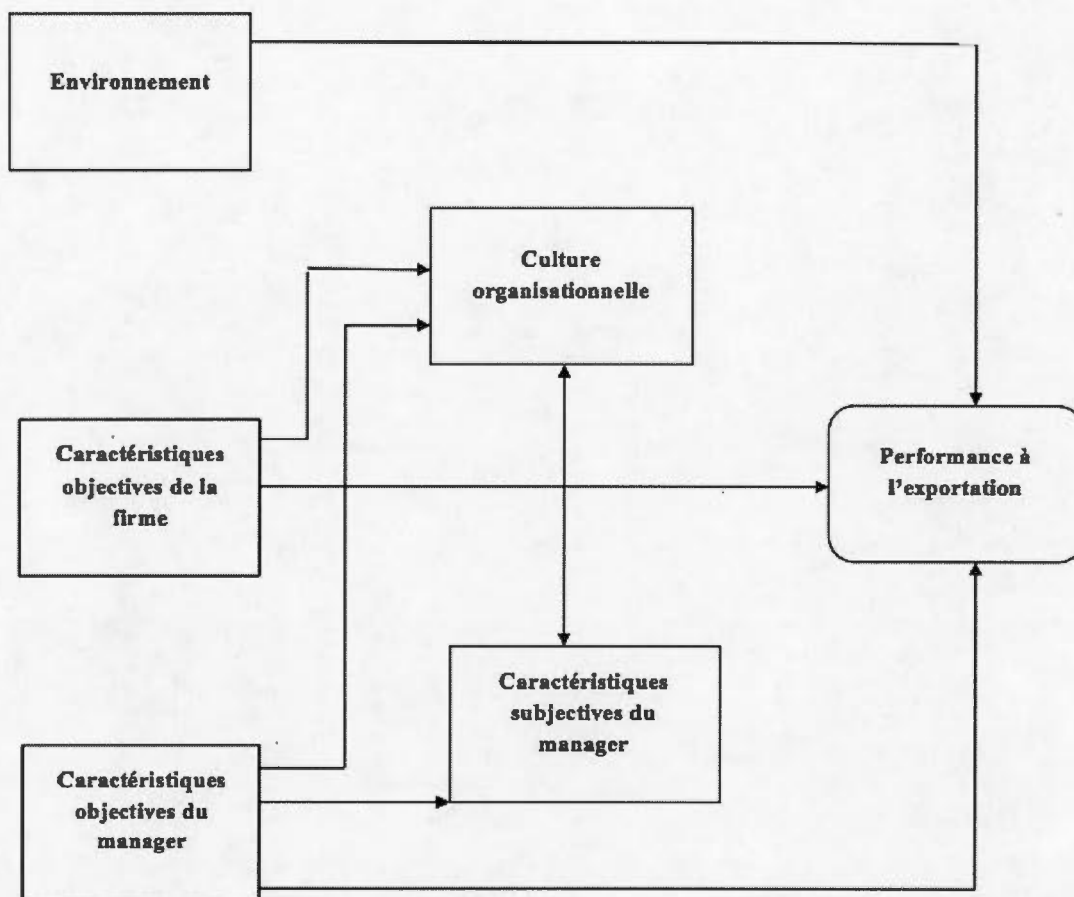


Figure 1.12 – Les déterminants de la performance à l'exportation (Source : Stottinger et Holzmüller, 2001, p. 7)

Beleska-Spasova (2014) a, dans ce sens, réalisé une revue de littérature exhaustive sur les déterminants de la performance à l'exportation. Dans cette revue de littérature, elle a recensé tous les travaux portant sur le thème après 1988, et elle a dégagé aussi deux grandes catégories de déterminants qui sont les facteurs internes spécifiques à la firme et les facteurs externes spécifiques à l'environnement. Elle a ainsi découpé les déterminants internes en plusieurs facteurs : les caractéristiques et perceptions du management, les capacités organisationnelles (la technologie, la qualité du produit/service, la stratégie export et le mix marketing), les facteurs basés sur le savoir et les connaissances (les connaissances et l'expertise export), les facteurs



relationnels (les relations institutionnelles et d'affaires) et les caractéristiques de la firme. L'auteur a aussi distingué entre deux types de déterminants externes à savoir les caractéristiques du marché export et les caractéristiques du marché domestique.

#### 1.2.3.2 Les déterminants internes de la performance à l'exportation

Il existe plusieurs facteurs internes à l'entreprise qui déterminent sa performance à l'exportation. On peut citer, à titre d'exemple, les caractéristiques et les perceptions du management, les capacités organisationnelles de la firme, les facteurs basés sur les savoirs et les connaissances, les facteurs relationnels, les caractéristiques de l'entreprise, les qualités et l'attitude des managers, etc.

Nous avons choisi de les regrouper en deux grands déterminants à savoir les caractéristiques liées aux managers et les caractéristiques liées à la firme.

##### *Les caractéristiques des managers*

La possession par le manager de PME de compétences clés et particulières ainsi qu'une attitude favorable sont directement profitables à l'exportation. Parmi celles-ci, on citera :

##### *Les compétences des managers*

L'expérience de l'exportation – C'est évidemment l'un des points les plus importants et un facteur clé pour la compétitivité de l'entreprise exportatrice (Shamsuddoha, 2004). (Zou et Stan, 1998; Sousa, 2008; Brouthers et Nakos, 2005) ont toutefois nuancé la relation entre expérience à l'exportation et performance.

Il est certain que l'expérience du manager à l'exportation rend plus lisibles les risques et les opportunités de l'exportation Langes et Montgomery (2005) et les stratégies

managériales liées à l'exportation sont incidemment mieux maîtrisées. L'expérience du manager peut être aussi facteur de décroissance parfois. Chose que Das (1994) explicite en traduisant le fait qu'une expérience d'un marché spécifique ne signifie pas une expérience pour tous les marchés étrangers. C'est davantage la nature du réseau construit lors d'expériences préliminaires qui prévaut, et l'ouverture naturelle des managers à l'étranger en général, ce qui implique aussi la formation du manager comme facteur clé de cette ouverture. Les jeunes étant, alors, plus naturellement tournés vers la pratique de l'exportation. En outre, le fait d'avoir déjà vécu à l'étranger est un point clé pour le succès de l'opération d'exportation (Nazar et Saleem, 2009 ; Langes et Montgomery, 2005).

La compétence en langue étrangère – Sousa (2008) a montré que, malgré son caractère fondamental, la maîtrise des langues pour faire des affaires à l'étranger n'a pas été étudiée comme un point crucial de la capacité d'une entreprise à s'exporter. Or, le lien entre les deux est évident, puisque l'aptitude linguistique évite les incompréhensions et majore la qualité des négociations, de même que la compréhension de la culture du pays bénéficiaire de l'exportation, Katsikea et Skameas (2003).

Le niveau de formation – Celui-ci est déterminé par le niveau des études des dirigeants. En effet, un niveau universitaire supérieur des managers leur permet une ouverture sur les enjeux internationaux, sur la maîtrise du monde des affaires et la compréhension des opportunités et menaces liées à l'exportation, mais encore prédit l'aptitude à appliquer des connaissances et stratégies adaptées (Zou et Stan, 1998 ; Julien et Ramangalary, 2003 ; Brodrechtova, 2008). Une corrélation du succès de l'exportation a été mise en évidence avec le niveau d'éducation (Mavrogiannis et al, 2008) et le niveau de performance du manager, Sousa (2008).

D'autres caractéristiques comme l'âge et les expériences professionnelles, les qualités du manager comme la capacité de planification et de prise de bonnes décisions, les

compétences techniques, etc. contribuent à augmenter la performance à l'exportation de l'entreprise.

### *L'attitude des managers*

Les perceptions et l'engagement du management – Cicic et al (2002) montrent que l'attitude positive du manager déterminée par son degré et sa qualité d'implication influence directement la performance à l'exportation. Cette attitude est susceptible d'ouvrir à des opportunités du marché international (Zou et Stan, 1998 ; Cavusgil et Zou, 1994). Elle permet à l'entreprise exportatrice de pénétrer les marchés internationaux positivement. Aussi, elle permet l'intégration de l'international dans les orientations managériales courantes et prévisionnelles et l'allocation des ressources financières et managériales suffisantes (Sousa et al, 2008 ; O'Cass et Julian, 2003).

Les orientations du management vis-à-vis de l'international – La vision internationale (Nazar et Saleem, 2009 ; Aby et Slater, 1989) et l'orientation vers l'international (Nazar et Saleem, 2009 ; Zou et Stan, 1998) constituent deux fondamentaux de la performance à l'exportation. Ces deux éléments contribuent à saisir, d'une part, les opportunités des marchés étrangers et de détecter, d'autre part, les menaces et les pièges.

La perception de la compétitivité – Il existe une relation forte entre la perception qu'a l'entreprise de la compétitivité de son produit et les revenus générés par l'exportation, Nazar et Saleem (2009). Par ailleurs, l'aptitude à comprendre et interpréter les signaux du marché et la compétitivité de l'environnement en question est fondamentale pour les entreprises exportatrices (Nassimbeni, 2001; Eusebio et al, 2007) ont de surcroît établi une corrélation entre la compétitivité effective à

l'exportation et l'attitude du manager dans sa communication sur la valeur marchande à l'exportation de ses produits auprès de ses collaborateurs.

La perception des avantages et obstacles à l'exportation – Ces deux éléments constituent des points clés de la performance à l'exportation (Nazar et Saleem, 2009 ; Zou et Stan, 1998). Si les avantages de l'exportation tombent contribuent à l'accroissement des revenus, les inconvénients portent aussi sur les coûts investis et les risques associés. Ainsi, en fonction du dynamisme des ventes sur le marché étranger, la firme donnera une prévalence aux avantages ou aux inconvénients. En d'autres termes, c'est la façon de percevoir les avantages et les risques qui déterminent l'attitude du management vis-à-vis de l'exportation Ogunmokun et Ng (2004). Il est donc tout aussi stratégique que bénéfique pour le manager de se concentrer sur les avantages plutôt que sur les seuls risques de façon à maximiser ses chances à l'exportation Zou et Stan (1998).

On peut conclure donc que les attitudes et compétences des managers et propriétaires de l'entreprise président ainsi grandement l'aptitude à s'exporter de façon cohérente, opportune et efficace pour l'entreprise.

### *Les caractéristiques de la firme*

Dans la littérature les caractéristiques internes de la firme ont été largement étudiées comme des déterminants de la performance à l'exportation de PME. Il existe, ainsi, un nombre élevé de ces déterminants que nous avons décidé de les regrouper en trois classes : les capacités organisationnelles de la firme, les facteurs relationnels et les spécificités de l'entreprise.

Les capacités organisationnelles de la firme – Ce facteur est à son tour divisé en sous-facteur : l'avancée technologique et la qualité du produit de l'entreprise, et le savoir-faire à l'exportation et la stratégie marketing à l'exportation

La technologie et les avantages du produit – Une technologie avancée utilisée pour la fabrication du produit permet d'améliorer sa qualité. Donc un niveau supérieur de la technologie dans le produit permet d'augmenter la performance à l'exportation de la firme. C'est dans ce sens que Cooper et Kleinschmidt (1985) ont démontré que l'augmentation des exportations est liée à l'avantage technologique que présente le produit. À côté de l'avancée technologique, un produit qui présente la meilleure qualité associée au meilleur prix permet de devenir plus compétitif sur le marché et permet ainsi d'augmenter les ventes de l'entreprise.

Le savoir-faire à l'exportation – Le savoir-faire est les compétences de la firme sur le marché étranger. Ce dernier est tributaire d'un certain nombre d'éléments qui sont l'expérience de l'activité export dans l'entreprise mesurée par son ancienneté de cette activité, l'utilisation de personnels qualifiés et expérimentés. Donc, plus la firme est engagée dans l'opération d'exportation et plus cette opération est ancienne et répétitive et est basée sur des gens qualifiés plus l'entreprise acquiert le savoir-faire et donc elle devient plus performante à l'exportation.

La stratégie marketing à l'exportation – La stratégie de marketing à l'export de l'entreprise, quant à elle, n'est pas liée seulement aux éléments du marketing mix, mais aussi à d'autres éléments tels que les recherches en marketing, les stratégies de niche, l'expérience internationale du manager, la capacité de réaction de la firme, l'orientation au marché, l'engagement export, etc. Elle fait l'objet de plusieurs études qui ont montré sa relation positive avec la performance à l'exportation (Sousa et al, 2008 ; Zou et Stan, 1998, Cavusgil et Zou, 1994). Les avantages marketing à l'exportation concernent aussi bien le produit que la manière de sa mise sur le



marché. Ainsi, la performance à l'exportation de l'entreprise est due non seulement aux caractéristiques du produit, mais aussi à la façon avec laquelle il est commercialisé.

### *Les facteurs relationnels*

Les facteurs relationnels sont ceux relatifs aux relations institutionnelles et d'affaires de l'entreprise au niveau international. En effet, il s'agit des relations de l'entreprise avec les distributeurs, les fournisseurs et les clients, ses partenariats, ses relations formelles ou informelles avec les membres des réseaux d'affaires ainsi que ses relations avec les gouvernements et les autres institutions. La qualité de ses relations avec tous ses acteurs ainsi que ses liaisons et ses réseaux de contacts permettent à la firme de disposer des informations sur les marchés étrangers et à saisir les opportunités qui s'y présentent.

Les partenariats sont aussi des moyens pour se développer à l'international Gemser et al (2004). La force des réseaux se veut donc déterminante à l'activité d'exportation des PME qui y trouvent des informations stratégiques, des moyens et ressources (prix, chaîne de distribution événementielle), et une connaissance du marché. Ainsi, plus le réseau est grand, plus grandes sont les chances et opportunités développementales de la PME.

### *Les spécificités de l'entreprise*

On peut citer ici des facteurs comme l'âge, la taille, les ressources de la firme et sa culture organisationnelle qui ont un rôle déterminant dans la performance à l'exportation. Plus précisément, plus l'entreprise est grande, dotée d'une bonne assise financière et dans laquelle il existe une culture orientée vers l'exportation, plus elle va être performante sur les marchés étrangers.



### 1.2.3.3 Les déterminants externes de la performance à l'exportation

Dans ce qui suit, nous allons déterminer les facteurs externes à l'entreprise qui peuvent avoir un effet sur leur performance à l'exportation. En effet, nous distinguons deux types de facteurs à savoir les caractéristiques du marché export et celles du marché domestique.

#### *Les caractéristiques du marché export*

Ce facteur externe est composé, en plus des éléments liés au macro-environnement (essentiellement le cadre politique, légal, la culture, l'économie, le taux de change, etc.), d'éléments qui sont relatifs au niveau de la concurrence sur le marché, l'hostilité et la turbulence de l'environnement, ainsi qu'à l'accessibilité des canaux de distribution.

Les conditions du marché étranger sur lequel va exporter l'entreprise déterminent largement sa performance. Donc, la firme sera plus performante sur un marché politiquement stable (régime politique, libertés, démocratie, application de la loi, etc.) et économiquement favorable (les richesses du pays, la population, le revenu par habitant, la demande, etc.) aussi bien à court qu'à long terme que sur un marché qui ne présente pas ces caractéristiques.

Le niveau de concurrence perçu sur le marché étranger est aussi un élément important qui influence la performance à l'exportation. Ainsi, un marché étranger caractérisé par une forte compétition entre les firmes présente un obstacle quant à la réalisation des performances attendues par l'entreprise. Alexandrides (1971).

Par contre, les marchés étrangers où la concurrence est faible entre les firmes présentent des conditions favorables et permettent la réalisation d'une bonne performance d'exportation Madsen (1989). Aussi, l'existence d'une demande potentielle sur le marché étranger, la présence de firmes étrangères et une concurrence légale basée sur la loi et les principes du marché influencent le choix de la stratégie marketing et donc de la performance à l'exportation Cavusgil et Zou (1994).

L'existence ou non de barrières tarifaires, non tarifaires ou encore administratives dans les marchés d'exportation influence la performance à l'exportation des firmes. Ainsi, l'entreprise exportatrice est plus performante sur un marché qui n'exerce pas ou qui exerce peu ces types de barrières et où l'information est facilement accessible que sur un marché plus protecteur et où l'accès à l'information est difficile. D'autant plus, la variabilité du taux de change a un impact sur la performance à l'exportation. Une appréciation ou une dépréciation de ce dernier peut être favorable ou non à la firme et affecte donc sa performance.

#### *Les caractéristiques du marché domestique*

On retrouve dans ce facteur externe déterminant de la performance à l'exportation les éléments relatifs aux conditions du marché interne, de l'assistance et l'appui des institutions gouvernementales à l'exportation et l'hostilité de l'environnement.

En effet, la saturation et l'étroitesse du marché domestique en plus d'un niveau élevé de compétitivité sur ce marché constituent des éléments qui permettent d'améliorer la performance à l'exportation des firmes locales dans la mesure où ils poussent ces dernières à s'orienter vers des marchés extérieurs où il y a plus d'opportunités ; soit des marchés plus grands en terme de demande, moins compétitifs sur le ou les produits fabriqués par l'entreprise ou encore des marchés où le produit commercialisé par la firme est dans sa phase de lancement ou de croissance.

L'existence aussi d'organismes, d'institutions et de structures d'aide, d'appui et d'assistance à l'exportation que ce soit gouvernementales ou non pour les entreprises locales est un élément important pour assurer le succès des activités exports de ces firmes. Ainsi, les institutions financières peuvent aider les firmes à travers des prêts à taux faibles ou de lignes de crédit spécifiques à l'exportation. Tandis que les chambres de commerce peuvent encourager l'engagement des entreprises exportatrices par l'organisation des foires et des salons et en leur fournissant des informations sur les marchés étrangers.

Les organismes publics quant à eux appuient les firmes dans leur démarche d'exportation en leur fournissant de l'assistance financière ou technique. L'assistance financière peut se faire à travers des subventions ou des prêts à faibles taux d'intérêt avec des échéanciers de remboursement très longs ou encore par des mesures fiscales qui visent la réduction de l'impôt ou des cotisations des firmes qui s'engagent à l'export.

L'assistance technique peut être sous forme de services liés à l'activité elle-même d'exportation dont les plus importantes sont l'organisation de séminaires et de formations, l'offre de guides et de conseils pour les exportateurs. Comme elle peut concerner le développement des marchés étrangers par l'organisation des expositions commerciales à l'étranger, les études et analyses des marchés, les bulletins exports, les directives de ventes sur certains marchés, etc.

L'utilisation de ces programmes d'assistance à l'exportation constitue un élément très important pour la réussite des entreprises à l'étranger et donc pour leur performance Esra (2001).

#### 1.2.4 Les mesures de la performance à l'exportation

Les travaux relatifs à la mesure de la performance des entreprises à l'exportation se sont confrontés au défi de leur mise en cohérence et de leur classification. L'élaboration et la mise en place d'une échelle d'indicateurs ont convoqué de nombreux auteurs comme Navarro et al (2010), Katsikeas et al (2000). D'autres auteurs ont mis en évidence la diversité des échelles constituées et l'ambiguïté relative de toute méthode exhaustive de détermination de la performance à l'exportation (Sousa, 2004 ; Lages et Lages 2002 ; Shoham, 1998). Ainsi, l'utilisation d'un grand nombre d'indicateurs et de diverses échelles pour l'évaluation de la performance à l'exportation a engendré des résultats divergents, voire contradictoires, dans les différents travaux de recherche qui se sont intéressés au sujet.

La clarification conceptuelle et méthodologique est donc un élément clé auquel certains auteurs se sont intéressés. En effet, et étant donné qu'une seule manière ne suffirait pas à encadrer l'ensemble des indicateurs de performance de l'entreprise à l'exportation, Shoham (1998) a ainsi préconisé pour son évaluation de déterminer une approche multifacette.

On peut, alors, conclure de ce qui précède que du fait de son caractère multidimensionnel, il existe une multitude d'indicateurs pour mesurer la performance à l'exportation. Les études concernant la performance à l'exportation des entreprises ont recensé une centaine d'indicateurs qui mesurent ce concept.

La diversité des contextes dans lesquels ont été menés ces travaux explique l'hétérogénéité des outils d'évaluation de ce construit (Sousa, 2004; Lages et Lages 2002; Shoham, 1998).

Katsikeas et al (2000), qui ont adopté une démarche exhaustive et systématique dans leur revue de littérature ont recensé, à travers l'analyse de 93 travaux de recherche, 42 indicateurs de mesure de la performance export des entreprises. Ces auteurs ont rassemblé ces indicateurs en trois groupes à savoir des indicateurs de mesure économiques, des indicateurs non économiques ou stratégiques et des indicateurs génériques ou subjectifs.

Par ailleurs, la plupart des chercheurs ont divisé la mesure de ce construit entre performance objective et performance subjective à l'exportation (Venkatraman et Ramanujam, 1986 ; Lages et Lages, 2004 ; Sousa, 2004). C'est dans ce sens que Sousa (2004) a adopté une classification en deux types de mesures : l'une objective et l'autre subjective, et dont chacune d'elle étant aussi divisée en trois groupes : les indicateurs de mesure relatifs aux ventes, les indicateurs de marchés et les mesures qui se rapportent au profit.

Les indicateurs objectifs sont issus des comptes de l'entreprise. Ces indicateurs sont qualifiés d'objectifs, car ils sont basés sur les données chiffrées réelles réalisées par l'entreprise, ce qui permet de mesurer d'une manière objective sa performance à l'exportation. Par contre, les indicateurs subjectifs sont plutôt des indicateurs qualitatifs et informels puisqu'ils concernent l'attitude du ou des dirigeants de l'entreprise quant à l'activité export.

La performance à l'export s'explicite, d'une manière générale, comme un construit tridimensionnel qui met en jeu la performance économique, la performance stratégique et la performance subjective Sousa (2004). Les indicateurs économiques et stratégiques forment les mesures objectives alors que les indicateurs subjectifs déterminent les mesures subjectives.

Dans notre mémoire, nous allons suivre la méthode de Katsikeas et al (2000) qui stipulent que les mesures de la performance à l'exportation des PME se divisent en trois catégories : les mesures économiques, les mesures non économiques ou stratégiques et les mesures génériques ou subjectives.

#### 1.2.4.1 Les mesures économiques

La performance économique s'évalue selon la notion d'efficacité économique, laquelle décrit la quantification ou l'estimation des réalisations adossées à des objectifs préliminaires Sousa (2004). Leur degré d'atteinte matérialise ainsi le niveau d'efficacité de l'entreprise. Pour Sousa (2004), l'intensité de l'export et la croissance des ventes de l'export sont les critères objectifs de mesure de la performance export les plus utilisés alors que notre revue de littérature nous permet de distinguer d'autres composantes liées à l'efficacité économique de l'entreprise exportatrice comme la croissance des ventes à l'étranger, la rentabilité des ventes à l'étranger, la part de marché associée à l'activité d'exportation, l'expansion de l'entreprise à l'international, la réalisation des objectifs à l'export, etc.

La mesure économique de la performance à l'exportation est à son tour divisée en trois dimensions à savoir les indicateurs liés aux ventes (le ratio des ventes à l'export, la croissance des ventes export, le volume des ventes export, etc.), les indicateurs relatifs au profit (la rentabilité de l'activité export, le ratio du profit export, la contribution de l'activité export dans le profit, etc.) ainsi que les mesures économiques qui se rapportent à la part du marché. (La part des marchés export, la croissance des marchés export). Ces indicateurs sont les plus utilisés dans les différentes études et seront développés davantage dans ce qui suit.



### *Les mesures relatives aux ventes*

Ce sont les plus utilisés dans la littérature pour déterminer la performance à l'exportation. Dans cette catégorie, on trouve les indicateurs relatifs à la mesure du volume, de l'intensité et de la croissance des ventes export, que ce soit au niveau du produit ou au niveau de toute l'entreprise Katsikeas et al (2000). De son côté, Sousa (2004) a identifié, dans cette sous-catégorie, cinq mesures qui sont l'intensité export, la croissance de l'intensité export, la croissance des ventes export, le volume des ventes export et l'efficacité des ventes export. Cet auteur a trouvé que l'indicateur de l'intensité export est le largement utilisé dans les différentes études.

### *Les mesures relatives au profit*

Elles ne sont pas utilisées par la même fréquence que les mesures relatives aux ventes, mais elles sont aussi importantes pour mesurer la performance à l'exportation. Ces mesures sont représentées par des indicateurs comme la rentabilité de l'activité export, la croissance du profit à l'export ainsi que la contribution de l'exportation dans le profit c'est-à-dire le pourcentage du profit de la firme dû à l'activité d'exportation. On peut aussi trouver dans cette sous-catégorie d'autres indicateurs tels que la marge du profit à l'exportation et la croissance de cette marge.

### *Les mesures relatives à la part du marché*

Malgré le fait qu'elles permettent de déterminer le degré de compétitivité de la firme ainsi que les gains de parts de marché dus à l'augmentation des exportations, elles sont rarement utilisées dans les recherches Katsikeas et al (2000). La part de marché export et la croissance de cette part de marché sont les deux indicateurs de mesure utilisés dans cette sous-catégorie.

#### 1.2.4.2 Les mesures non économiques (stratégiques)

La performance non économique appelée aussi performance stratégique, se mesure par la compétitivité de l'entreprise, ses avantages concurrentiels, la puissance de son marketing export, son degré d'adaptation, etc. Ainsi, et compte tenu de la complexité des marchés étrangers et leur différence avec les marchés locaux ainsi que des opérations du marketing à l'international, plus l'entreprise est compétitive plus elle est performante à l'exportation Czinkota et Ronkainen (1998).

L'adaptabilité de l'entreprise est une variable déterminante dans le sens où cette dernière peut faire les régulations, les réajustements et les adaptations nécessaires, non seulement de son produit, mais aussi de ses politiques de ventes et de son service d'exportation, afin de se distinguer positivement sur les marchés export Cadogan et al (2002).

Quant aux avantages concurrentiels, Cavusgil et Zou (2002) ont démontré leur impact positif sur la performance à l'exportation. En effet, des variables comme la qualité des produits, leur contenu technologique, la capacité de l'entreprise à développer de nouveaux produits, ou encore la qualification de ses employés, etc. constituent des éléments clés pour la compétitivité de l'entreprise. Aussi, la mobilisation des ressources, l'adaptation de la stratégie marketing à l'export permettent de bien pénétrer les marchés étrangers. D'autant plus, la capacité à se procurer des informations et de bien les exploiter, ce que qualifient Julien et Ramangalary (2003) d'intelligence export est un avantage concurrentiel important qui influence positivement la performance à l'exportation.

Les opérations marketing à l'international permettent d'améliorer la performance à l'exportation à travers l'augmentation des parts de marché, l'accroissement des ventes et la fidélisation des clients. L'adoption et l'introduction de technologies

sophistiquées dans ses produits destinés à l'étranger ou dans ses procédés de fabrication permettent aussi à l'entreprise d'être plus performante.

Cette sous-catégorie de la mesure de la performance à l'exportation concerne les indicateurs stratégiques qui se divisent aussi en mesures reliées aux produits, en mesures qui concernent les marchés de destination ainsi que de diverses autres mesures.

#### *Les mesures relatives au produit*

Elles concernent le nombre de nouveaux produits exportés, la proportion des groupes de produits exportés dans le total des produits de la firme et la contribution de l'exportation dans le développement des produits. Ces indicateurs, malgré le fait qu'ils sont peu utilisés, il est important de les étudier, car la nature et les caractéristiques du produit justifient la performance de l'entreprise Katsikeas et al (2000).

#### *Les mesures relatives au marché*

Ce sont parmi les mesures non économiques les plus examinées bien que dans leur ensemble, elles sont rarement étudiées. Cinq mesures de la performance ont été identifiées dans ce cadre : le nombre de pays-marchés export, la pénétration des marchés exports, le nombre de nouveaux marchés, la contribution de l'exportation dans le développement des marchés, le pourcentage des marchés sur lesquels l'exportation a été interrompue.

#### *Autres mesures*

Différentes mesures non économiques ont été utilisées dans les études, par exemple la contribution de l'exportation aux économies d'échelle et à la réputation de l'entreprise, le nombre de transactions d'exportation, la projection de la participation à l'exportation, etc.

#### 1.2.4.3 Les mesures subjectives (génériques)

Si les mesures objectives permettent d'évaluer l'efficacité, surtout économique, de l'entreprise, les indicateurs subjectifs de mesure de la performance à l'exportation traduisent son efficience Katsikeas et al (2000). Ces mesures subjectives évaluent l'opinion des dirigeants ou du propriétaire dirigeant de l'entreprise quant au succès de l'opération d'exportation ainsi qu'à l'atteinte des objectifs exports. Cette opinion qui est d'ordre qualitatif n'est pas moins importante des mesures quantitatives quant à l'évaluation de la performance à l'exportation.

La satisfaction ou la perception des dirigeants n'est pas la seule mesure subjective, mais il existe d'autres éléments qui permettent de l'évaluer tels que la satisfaction des clients étrangers et leur fidélisation, la génération de nouveaux clients, la qualité des services, la qualité des relations avec les distributeurs étrangers, etc.

Tous ces indicateurs qu'on vient de citer, qu'ils soient objectifs ou subjectifs, économiques, stratégiques ou génériques, sont qualifiés comme étant des variables explicatives de la performance à l'exportation qu'il faut les appuyer par des variables de contrôle destinées à combler les erreurs d'estimation de ces variables indépendantes Fort (2011). C'est dans ce sens que Becker (2005) a encadré scientifiquement la détermination de variables de contrôle sur la base de douze recommandations et sur le prédicat de leur lien avec les variables indépendantes.

Ainsi, Sousa et al (2008), en s'appuyant sur le modèle de Becker (2005), ont mis à l'évidence cinq variables de contrôle influençant sur la performance à l'exportation. Ces variables sont la taille de l'entreprise, l'expérience internationale, le dynamisme du

secteur, les ressources déployées à l'exportation et l'expérience des managers à l'export.

Nous avons terminé, ainsi, notre revue de littérature durant laquelle nous avons essayé d'étudier toutes les variables susceptibles d'élaborer notre cadre conceptuel qui fera l'objet de notre chapitre suivant.

## CHAPITRE II

### CADRE CONCEPTUEL

Le premier chapitre de ce mémoire nous a permis d'atteindre notre premier objectif soit de développer une revue de littérature sur l'adoption des innovations et sur la performance à l'exportation. À partir de cette revue de la littérature, nous avons pu rassembler tous les concepts et toutes les variables qui vont servir pour l'élaboration de notre cadre conceptuel, l'objet de ce deuxième chapitre, qui va soutenir notre mémoire.

Ainsi, nous présenterons dans ce chapitre les différents construits retenus qui expliquent notre problématique. Notre cadre conceptuel vise à expliquer notre objectif de recherche qui est la mise à l'épreuve de l'impact du degré d'adoption des nouveaux processus en management du marketing sur la performance à l'exportation des PME québécoises.

Notre cadre conceptuel est illustré par la figure 2.1 (en page suivante) :



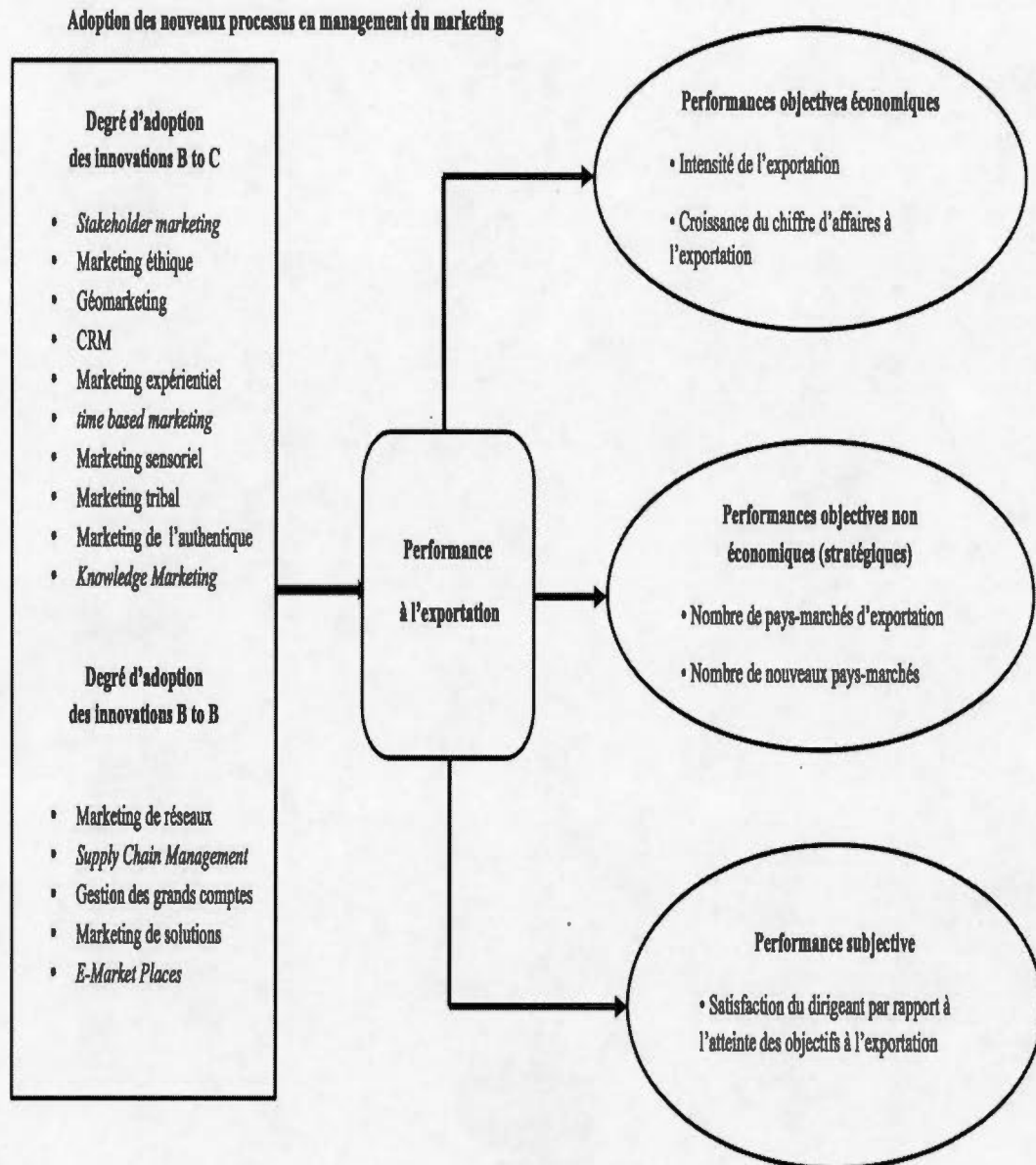


Figure 2.1 – Cadre conceptuel

Au cours de notre revue de littérature, nous avons dressé une multitude de variables qui sont liées à notre problématique. Toutefois, nous n'allons retenir que celles jugées les plus utiles et les plus pertinentes pour notre recherche, soit les innovations B2C, les innovations B2B et la performance à l'exportation économique, stratégique et

subjective. Ces variables nous ont permis d'élaborer notre cadre conceptuel qui, comme l'illustre la figure 2.1, nous permettra de refléter l'effet du degré d'adoption des nouveaux processus en management du marketing sur la performance à l'exportation des PME.

Les différentes variables de notre modèle conceptuel sont positionnées en fonction de l'objectif de cette recherche et qui vise à déterminer la relation entre le degré d'adoption des innovations marketing et la performance export. Ainsi, l'enchaînement de notre cadre conceptuel débute par les variables indépendantes relatives aux degrés d'adoption des innovations B2C et B2B pour finir avec leurs impacts sur la variable dépendante soit la performance à l'exportation qui est aussi divisée en performance objective économique, performance objective stratégique et performance subjective.

Nos hypothèses seront, donc, formulées sur l'idée que la performance à l'exportation est influencée par le degré d'adoption des innovations marketing. Dans ce qui suit, nous élaborerons chacun des concepts retenus et les liens possibles entre ceux-ci.

#### *Le degré d'adoption des innovations marketing et la performance à l'exportation*

L'adoption des innovations est devenue un élément crucial ces derniers temps pour toutes les entreprises qui veulent se distinguer dans ce monde caractérisé par une forte concurrence et par de profondes mutations. Ainsi, puisque les PME, faute des moyens, ne peuvent pas toujours créer de l'innovation elles sont amenées, alors, à l'adopter. Ces dernières risquent de subir les mauvaises conséquences de la concurrence suite à la non-adoption des innovations.

En effet, pour performer dans ce monde des changements rapides, les PME, surtout celles qui veulent performer sur les marchés internationaux, doivent adopter, en plus

des innovations technologiques, toutes les nouveautés qui se rapportent à toutes les fonctions de l'entreprise notamment celle du marketing. D'où, un degré élevé d'adoption des nouveaux processus en management du marketing est d'une extrême importance pour les PME exportatrices dans la mesure où il va augmenter sa performance sur les marchés étrangers.

Les nouveaux processus en management du marketing ou les innovations marketing se divisent, comme nous l'avons déterminé dans notre revue de littérature, en deux catégories les innovations B2C et les innovations B2B. En effet, le degré élevé d'adoption de ces innovations impacte positivement la performance à l'exportation des PME. Et pour ce qui est de la performance à l'exportation, elle est divisée à son tour en performance objective économique, en performance objective stratégique et en performance subjective.

La performance objective économique est représentée par deux indicateurs qui sont :

- L'intensité de l'exportation.
- La croissance du chiffre d'affaires à l'exportation.

La performance objective stratégique est mesurée, aussi, par deux indicateurs à savoir :

- Le nombre de pays-marchés d'exportation.
- Le nombre de nouveaux pays-marchés d'exportation.

Quant à la performance subjective à l'exportation, elle est mesurée par un seul indicateur qui est la satisfaction du dirigeant par rapport à l'atteinte des objectifs à l'exportation. Nous avons choisi ces indicateurs de mesure de la performance à l'exportation en fonction de leur pertinence pour notre étude et aussi par ce qu'ils sont les indicateurs les plus fréquemment utilisés dans la littérature.

## 2.1 Le degré d'adoption des innovations marketing B2C et la performance à l'exportation des PME

Les innovations B2C que nous avons identifiées dans la revue de littérature et que nous avons empruntées de l'étude de Cova et al (2006) sont au nombre de dix :

- (1) Le *stakeholder marketing*.
- (2) Le marketing éthique.
- (3) Le géomarketing.
- (4) Le *customer relationship management* (CRM).
- (5) Le marketing expérientiel.
- (6) Le *time based marketing*.
- (7) Le marketing sensoriel.
- (8) Le marketing tribal.
- (9) Le marketing de l'authentique.
- (10) Le *knowledge marketing*.

En effet, le degré d'adoption de ces innovations B2C peut varier d'une PME à une autre, il peut donc être élevé, moyen ou faible. Cette différence résulte, comme nous l'avons vu dans notre revue de littérature de la différence d'innovativité entre les entreprises.

Un degré élevé d'adoption des innovations B2C signifie que la PME adopte toutes ces innovations ou au moins la majorité d'entre elles. Au contraire, un faible degré d'adoption de ces innovations B2C signifie que la PME n'adopte que quelques-unes de ces innovations ou aucune d'entre elles. La non-adoption signifie que l'entreprise n'adopte aucune de ces innovations alors qu'un degré moyen d'adoption signifie que la PME adopte la moitié de ces nouvelles techniques de marketing B2C.

Ainsi, un degré élevé d'adoption des innovations marketing B2C est donc associé positivement à la performance à l'exportation. Autrement dit, plus la PME adopte des nouveautés en marketing plus sa performance à l'exportation s'améliore. Inversement, un faible degré d'adoption des innovations marketing ou encore la non-adoption de ces dernières a un impact négatif sur la performance à l'exportation des PME. Donc, le degré élevé d'adoption des innovations marketing B2C améliore la performance à l'exportation des PME québécoises.

#### 2.1.1 Le degré d'adoption des innovations B2C et l'intensité de l'exportation

L'intensité de l'exportation est l'indicateur le plus utilisé dans la littérature pour mesurer la performance à l'exportation, bien qu'il ait fait l'objet de plusieurs critiques Katsikeas et al (2000). Ce critère désigne le degré d'internationalisation de la PME et la contribution des exportations dans le total de ses ventes.

Cette mesure décrit la performance à l'exportation comme étant le rapport entre les ventes d'exportation et les ventes corporatives totales d'une période d'habituellement de 3 ans à 5 ans Cavusgil et Zou (1994) ou encore la part des ventes sur les marchés d'exportation dans le chiffre d'affaires total. Ainsi, un degré très élevé d'adoption des innovations B2C qui se matérialise par l'adoption de toutes les innovations marketing ou au moins de la plupart d'entre elles permet d'augmenter ses ventes sur les marchés exports et améliore donc son intensité d'exportation.

En effet, nous pensons qu'une PME exportatrice qui adopte toutes ces nouveautés allant du *stakeholder marketing* au *knowledge marketing* en passant par le CRM, a plus de chance d'avoir de nouveaux clients et de les fidéliser et donc réaliser plus de vente à l'export et par conséquent améliorer l'intensité de l'exportation.



H1 : Plus le degré d'adoption des innovations marketing B2C est élevé plus l'intensité de l'exportation de la PME s'améliore.

#### 2.1.2 Le degré d'adoption des innovations B2C et la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation

Le deuxième indicateur de mesure de la performance objective économique à l'exportation est la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation. Ce critère est aussi parmi les plus utilisés dans la littérature (Katsikeas et al, 2000 ; Sousa, 2004) et il indique que la performance à l'exportation de l'entreprise peut être mesurée par l'augmentation ou la diminution des ventes à l'étranger. Cet indicateur présente une mesure efficace de la performance dans le sens où il permet de décrire l'évolution dans le temps des ventes sur les marchés d'exportation.

Nous pensons qu'il existe une association positive entre la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation et le degré élevé d'adoption des innovations B2C dans le sens où une PME exportatrice qui adopte toutes ou la plupart de ces innovations puisse faire de nouveaux contrats, des partenariats, de nouveaux clients ainsi que de prospecter de nouvelles opportunités. De cette manière, elle arrive non seulement à augmenter le volume de ses ventes à l'étranger mais aussi d'améliorer ses ventes au fil du temps et d'assurer une croissance positive de son chiffre d'affaire export.

H2 : Le degré élevé d'adoption des innovations marketing B2C permet d'augmenter la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation de la PME.



### 2.1.3 Le degré d'adoption des innovations B2C et le nombre de pays-marchés d'exportation

Le nombre de pays-marchés à l'exportation est aussi un indicateur qui est beaucoup utilisé dans la littérature. Il s'agit d'un critère pertinent de la performance objective stratégique de la PME exportatrice (Katsikeas et al, 2000 ; Sousa, 2004). Nous pensons, alors, que le degré d'adoption des innovations B2C a un impact positif sur le nombre de pays-marchés d'exportation. En d'autres termes, plus le degré d'adoption des innovations B2C est élevé de la part de la PME plus le nombre de pays-marchés à l'exportation est élevé.

Ainsi, l'adoption de la totalité ou d'un nombre élevé des innovations B2C permet à la PME exportatrice de développer ses affaires, de saisir plus d'opportunités et de réduire au maximum le risque dans plusieurs marchés et pays étrangers. Ces nouvelles techniques de marketing B2C permettent aussi à l'entreprise de réaliser des partenariats solides et durables et d'être présente sur un bon nombre de pays-marchés d'exportation. D'où, notre hypothèse :

H3 : Plus le degré d'adoption des innovations marketing B2C est élevé plus le nombre de pays-marchés à l'exportation de la PME est élevé.

### 2.1.4 Le degré d'adoption des innovations B2C et le nombre de nouveaux pays-marchés d'exportation

Le nombre de nouveaux pays-marchés d'exportation est le deuxième indicateur de mesure de la performance objective stratégique à l'exportation. Il mesure la variation du nombre des pays-marchés d'exportation de la PME sur une période donnée. En effet, cette variation peut être positive c'est-à-dire que l'entreprise a augmenté le nombre de ses pays-marchés d'exportation par l'acquisition de nouveaux pays-

marchés. Elle peut être aussi négative, ce qui signifie que l'entreprise a perdu des pays-marchés d'exportation ou encore nulle c'est-à-dire que le nombre de pays-marchés à l'exportation est resté inchangé.

Nous pensons, donc, qu'un degré élevé d'adoption des innovations B2C permet d'accroître le nombre de pays-marchés à l'exportation. Les PME qui adoptent la totalité ou au moins un bon nombre de ces innovations peuvent développer et obtenir de nouveaux pays-marchés à l'exportation plus que celles qui ont faible degré d'adoption.

H4 : Le degré élevé d'adoption des innovations marketing B2C permet d'acquérir de nouveaux pays-marchés à l'exportation par la PME.

#### 2.1.5 Le degré d'adoption des innovations B2C et la satisfaction du dirigeant par rapport à l'atteinte des objectifs à l'exportation

Le critère le plus utilisé dans la littérature pour mesurer la performance subjective à l'exportation est le degré de satisfaction des dirigeants concernant l'atteinte des objectifs d'exportation. Il s'agit d'un indicateur qui reflète une appréciation subjective et personnelle. Il est utilisé pour compléter les mesures objectives qui sont des données chiffrées et quantitatives issues des comptes comptables Cavusgil et Zou (1994). Cet indicateur subjectif de mesure de la performance à l'exportation s'avère pertinent et fiable dans la mesure où il permet d'évaluer le degré d'atteinte des objectifs d'exportation qui ont été déjà fixés par le dirigeant de la PME.

Ainsi, nous pensons qu'un degré élevé d'adoption des innovations B2C permet d'augmenter la satisfaction du dirigeant par rapport à la réalisation des objectifs d'exportation. Parmi les principaux objectifs des dirigeants des PME, on retrouve :

- La croissance du CA à l'exportation.
- L'augmentation de la rentabilité de l'entreprise.
- Le développement de nouvelles compétences et de nouvelles technologies.
- L'augmentation de la notoriété de l'entreprise et de ses produits à l'étranger.
- L'amélioration de la position compétitive de l'entreprise.
- La réduction des risques d'exploitation.
- Une meilleure organisation de la production.
- Le déploiement dans de nouveaux pays Styles (1998).

Alors, plus la PME adopte le maximum de ces innovations marketing B2C, plus le dirigeant sera satisfait par rapport à l'atteinte de ces objectifs sus mentionnés. D'où l'hypothèse :

H5 : La satisfaction des dirigeants de la PME par rapport à l'atteinte des objectifs à l'exportation augmente grâce à un degré élevé d'adoption des innovations marketing.

## 2.2 Le degré d'adoption des innovations marketing B2B et la performance à l'exportation des PME

Comme pour les innovations B2C, les innovations B2B sont aussi empruntées de l'étude de Cova et al (2006), et elles sont au nombre de cinq :

- (1) Le marketing de réseaux.
- (2) Le *supply chain management*.
- (3) La gestion des grands comptes.
- (4) Le marketing de solutions.
- (5) Les *e-market places*.

Comme pour les innovations B2C, le degré d'adoption de ces innovations B2B peut aussi varier d'une PME à une autre, il peut donc être élevé, moyen ou faible. Cette différence résulte, comme nous l'avons vu dans notre revue de littérature de la différence d'innovativité entre les entreprises.

Un degré élevé d'adoption des innovations B2B signifie que la PME adopte toutes ces innovations ou au moins la majorité d'entre elles. Au contraire, un faible degré d'adoption de ces innovations B2B signifie que la PME n'adopte que quelques-unes de ces innovations. La non-adoption signifie que l'entreprise n'adopte aucune de ces innovations alors qu'un degré moyen d'adoption signifie que la PME adopte la moitié de ces nouvelles techniques de marketing B2B.

Ainsi, un degré élevé d'adoption des innovations marketing B2B est, donc, associé positivement à la performance à l'exportation. Autrement dit, plus la PME adopte des nouveautés en marketing plus sa performance à l'exportation s'améliore. Inversement, un faible degré d'adoption des innovations marketing ou encore la non-adoption de ces dernières a un impact négatif sur la performance à l'exportation des PME. Donc, le degré élevé d'adoption des innovations marketing B2B permet d'améliorer la performance à l'exportation des PME québécoises

### 2.2.1 Le degré d'adoption des innovations B2B et l'intensité de l'exportation

L'intensité de l'exportation est l'indicateur le plus utilisé dans la littérature pour mesurer la performance à l'exportation bien qu'il ait fait l'objet de plusieurs critiques Katsikeas et al (2000). Ce critère désigne le degré d'internationalisation de la PME et la contribution des exportations dans le total de ses ventes.

Cette mesure décrit la performance à l'exportation comme étant le rapport entre les ventes d'exportation et les ventes corporatives totales d'une période d'habituellement de 3 ans à 5 ans Cavusgil et Zou (1994) ou encore la part des ventes sur les marchés d'exportation dans le chiffre d'affaires total.

Ainsi, un degré très élevé d'adoption des innovations B2B qui se matérialise par l'adoption de toutes les innovations marketing ou au moins de la plupart d'entre elles permet d'augmenter ses ventes sur les marchés exports et améliore donc son intensité d'exportation.

En effet, nous pensons qu'une PME exportatrice qui adopte toutes ces nouveautés a plus de chance d'avoir de nouveaux clients et de les fidéliser et donc réaliser plus de vente à l'export et par conséquent améliorer l'intensité de l'exportation.

H6 : Le degré élevé d'adoption des innovations marketing B2B améliore l'intensité de l'exportation de la PME

#### 2.2.2 Le degré d'adoption des innovations B2B et la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation

Le deuxième indicateur de mesure de la performance objective économique à l'exportation est la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation. Ce critère est aussi parmi les plus utilisés dans la littérature (Katsikeas et al, 2000 ; Sousa, 2004) et il indique que la performance à l'exportation de l'entreprise peut être mesurée par l'augmentation ou la diminution des ventes à l'étranger. Cet indicateur présente une mesure efficace de la performance dans le sens où il permet de décrire l'évolution dans le temps des ventes sur les marchés d'exportation.

Nous pensons qu'il existe une association positive entre la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation et le degré élevé d'adoption des innovations B2B dans le sens où une PME exportatrice qui adopte toutes ou la plupart de ces innovations puisse faire de nouveaux contrats, des partenariats, de nouveaux clients ainsi que de prospecter de nouvelles opportunités. De cette manière, elle arrive non seulement à augmenter le volume de ses ventes à l'étranger mais aussi d'améliorer ses ventes au fil du temps et d'assurer une croissance positive de son chiffre d'affaire export.

H7 : Plus le degré d'adoption des innovations marketing B2B est élevé plus la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation de la PME augmente

### 2.2.3 Le degré d'adoption des innovations B2B et le nombre de pays-marchés d'exportation

Le nombre de pays-marchés à l'exportation est aussi un indicateur qui est beaucoup utilisé dans la littérature. Il s'agit d'un critère pertinent de la performance objective stratégique de la PME exportatrice (Katsikeas et al, 2000 ; Sousa, 2004). Nous pensons, alors, que le degré d'adoption des innovations B2B a un impact positif sur le nombre de pays-marchés d'exportation. En d'autres termes, plus le degré d'adoption des innovations B2B est élevé de la part de la PME plus le nombre de pays-marchés à l'exportation est élevé.

Ainsi, l'adoption de la totalité ou d'un nombre élevé des innovations B2B permet à la PME exportatrice de développer ses affaires, de saisir plus d'opportunités et de réduire au maximum le risque dans plusieurs marchés et pays étrangers. Ces nouvelles techniques de marketing B2B permettent aussi à l'entreprise de réaliser de partenariats solides et durables et d'être présente sur un bon nombre de pays-marchés d'exportation. D'où, notre hypothèse :



H8 : Plus le degré d'adoption des innovations marketing B2B est élevé plus le nombre de pays-marchés à l'exportation de la PME est élevé

#### 2.2.4 Le degré d'adoption des innovations B2B et le nombre de nouveaux pays-marchés d'exportation

Le nombre de nouveaux pays-marchés d'exportation est le deuxième indicateur de mesure de la performance objective stratégique à l'exportation. Il mesure la variation du nombre des pays-marchés d'exportation de la PME sur une période donnée. En effet, cette variation peut être positive c'est-à-dire que l'entreprise a augmenté le nombre de ses pays-marchés d'exportation par l'acquisition de nouveaux pays-marchés. Elle peut être aussi négative ce qui signifie que l'entreprise a perdu des pays-marchés d'exportation ou encore nulle, c'est-à-dire que le nombre de pays-marchés à l'exportation est resté inchangé. Nous pensons, donc, qu'un degré élevé d'adoption des innovations B2B permet d'accroître le nombre de pays-marchés à l'exportation. Les PME qui adoptent la totalité ou au moins un bon nombre de ces innovations peuvent développer et obtenir de nouveaux pays-marchés à l'exportation plus que celles qui ont faible degré d'adoption.

H9 : Le degré élevé d'adoption des innovations marketing B2B permet d'acquérir de nouveaux pays-marchés à l'exportation par la PME

#### 2.2.5 Le degré d'adoption des innovations B2B et la satisfaction des dirigeants par rapport à l'atteinte des objectifs à l'exportation

Le critère le plus utilisé dans la littérature pour mesurer la performance subjective à l'exportation est le degré de satisfaction des dirigeants concernant l'atteinte des objectifs d'exportation. Il s'agit d'un indicateur qui reflète une appréciation subjective et personnelle. Il est utilisé pour compléter les mesures objectives qui sont

des données chiffrées et quantitatives issues des comptes comptables Cavusgil et Zou (1994). Cet indicateur subjectif de mesure de la performance à l'exportation s'avère pertinent et fiable dans la mesure où il permet d'évaluer le degré d'atteinte des objectifs d'exportation qui ont été déjà fixés par le dirigeant de la PME.

Ainsi, nous pensons qu'un degré élevé d'adoption des innovations B2B permet d'augmenter la satisfaction du dirigeant par rapport à la réalisation des objectifs d'exportation. Les principaux objectifs des dirigeants des PME s'énumèrent ainsi :

- La croissance du chiffre d'affaires à l'exportation.
- L'augmentation de la rentabilité de l'entreprise.
- Le développement de nouvelles compétences et de nouvelles technologies.
- L'augmentation de la notoriété de l'entreprise et de ses produits à l'étranger.
- L'amélioration de la position compétitive de l'entreprise.
- La réduction des risques d'exploitation.
- Une meilleure organisation de la production.
- Le déploiement dans de nouveaux pays Styles (1998).

Alors, plus la PME adopte le maximum de ces innovations marketing B2B plus le dirigeant sera satisfait par rapport à l'atteinte de ces objectifs sus mentionnés. D'où, l'hypothèse :

H10 : Le degré élevé d'adoption des innovations marketing B2B permet d'augmenter la satisfaction des dirigeants de la PME par rapport à l'atteinte des objectifs à l'exportation.

Dans ce qui suit nous allons récapituler toutes nos hypothèses de recherche :

- H1 : Plus le degré d'adoption des innovations marketing B2C est élevé plus l'intensité de l'exportation de la PME s'améliore.
- H2 : Le degré élevé d'adoption des innovations marketing B2C permet d'augmenter la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation de la PME.
- H3 : Plus le degré d'adoption des innovations marketing B2C est élevé plus le nombre de pays-marchés à l'exportation de la PME est élevé.
- H4 : Le degré élevé d'adoption des innovations marketing B2C permet d'acquérir de nouveaux pays-marchés à l'exportation par la PME.
- H5 : La satisfaction des dirigeants de la PME par rapport à l'atteinte des objectifs à l'exportation augmente grâce à un degré élevé d'adoption des innovations marketing B2C.
- H6 : Le degré élevé d'adoption des innovations marketing B2B améliore l'intensité de l'exportation de la PME
- H7 : Plus le degré d'adoption des innovations marketing B2B est élevé plus la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation de la PME augmente.
- H8 : Plus le degré d'adoption des innovations marketing B2B est élevé plus le nombre de pays-marchés à l'exportation de la PME est élevé.
- H9 : Le degré élevé d'adoption des innovations marketing B2B permet d'acquérir de nouveaux pays-marchés à l'exportation par la PME.
- H10 : Le degré élevé d'adoption des innovations marketing B2B permet d'augmenter la satisfaction des dirigeants de la PME par rapport à l'atteinte des objectifs à l'exportation.

## CHAPITRE III

### CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Nous allons consacrer ce troisième chapitre à la présentation de la méthodologie que nous avons adoptée pour bien mener notre mémoire. Nous allons diviser ce chapitre en quatre parties. Dans un premier temps, nous rappelons de la problématique et de l'objectif de la recherche, ensuite nous décrirons notre type de recherche. Dans un deuxième temps, nous présenterons la structure de notre questionnaire avec ses différentes sections et questions. Nous consacrerons la dernière partie de ce chapitre au processus d'échantillonnage.

#### 3.1 Objectif de la recherche

Notre travail s'inscrit dans une perspective d'adoption des nouveaux processus en management du marketing, en particulier les innovations marketing B2C et B2B, par les PME québécoises. Nous prédirons qu'il existe une relation entre le degré d'adoption de ces innovations et la performance à l'exportation de ces entreprises. Ceci nous amène à identifier notre problématique de recherche qui est de traiter l'impact du degré d'adoption des innovations B2C et B2B sur la performance à l'exportation des PME québécoises. Cette problématique bien reflétée par notre cadre conceptuel se présente plus en détail de la manière suivante :

- Qu'en est-il du degré d'adoption des innovations B2C et B2B par les PME québécoises ? En d'autres termes, l'adoption de ces innovations est-elle élevée, moyenne ou faible par ces entreprises ?
- Quel est l'impact du degré d'adoption des innovations B2C et B2B sur la performance à l'exportation des PME québécoises ?

Bien que ces PME puissent présenter des caractéristiques communes ou similaires quant à leur taille, leur chiffre d'affaires, leur nombre d'employés, l'orientation vers l'exportation, etc., leurs comportements d'adoption des innovations ne peuvent être les mêmes, ce qui explique les différences des degrés d'adoption de ces innovations par ces entreprises et par la suite leur impact sur leurs performances à l'exportation.

Toutes ces questions méritent, alors, d'avoir des réponses. Ainsi, l'identification de la problématique nous conduit à identifier les informations et les données dont on a besoin et qui permettent de bien répondre à cette problématique.

### 3.2 Type de recherche

Notre recherche s'inscrit dans une approche scientifique hypothéticodéductive. Ainsi, l'objectif de notre mémoire nous a conduit à entreprendre une recherche de nature descriptive explicative. La recherche descriptive se base sur des hypothèses qui sont par la suite validées ou non par les résultats obtenus et qui permettent de décrire la situation à laquelle est exposé le chercheur Malhotra, Décaudin et Bouguerra (2004).

Selon D'Astous (2011), la recherche descriptive est appropriée lorsque la situation à étudier est assez claire, que les besoins d'informations sont suffisamment précis et que la problématique et les variables sont bien identifiées.

En ce qui concerne notre mémoire, cette recherche est de nature descriptive, car elle permet de décrire l'importance de l'adoption des innovations marketing B2C et B2B pour les PME québécoises exportatrices et elle est aussi explicative puisqu'elle permet d'expliquer l'impact du degré d'adoption sur la performance à l'exportation de ces PME ainsi que les liens et les corrélations qui existent entre les différentes variables de notre modèle.

Ainsi les données recueillies auprès d'un échantillon représentatif des PME québécoises exportatrices vont nous permettre d'effectuer une analyse quantitative afin de tester toutes nos hypothèses de recherche que nous allons les rappeler dans ce qui suit :

- H1 : Plus le degré d'adoption des innovations marketing B2C est élevé plus l'intensité de l'exportation de la PME s'améliore.
- H2 : Le degré élevé d'adoption des innovations marketing B2C permet d'augmenter la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation de la PME.
- H3 : Plus le degré d'adoption des innovations marketing B2C est élevé plus le nombre de pays-marchés à l'exportation de la PME est élevé.
- H4 : Le degré élevé d'adoption des innovations marketing B2C permet d'acquérir de nouveaux pays-marchés à l'exportation par la PME.
- H5 : La satisfaction des dirigeants de la PME par rapport à l'atteinte des objectifs à l'exportation augmente grâce à un degré élevé d'adoption des innovations marketing.
- H6 : Le degré élevé d'adoption des innovations marketing B2B améliore l'intensité de l'exportation de la PME.
- H7 : Plus le degré d'adoption des innovations marketing B2B est élevé plus la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation de la PME augmente.
- H8 : Plus le degré d'adoption des innovations marketing B2B est élevé plus le nombre de pays-marchés à l'exportation de la PME est élevé.



H9 :Le degré élevé d'adoption des innovations marketing B2B permet d'acquérir de nouveaux pays-marchés à l'exportation par la PME.

H10 : Le degré élevé d'adoption des innovations marketing B2B permet d'augmenter la satisfaction des dirigeants de la PME par rapport à l'atteinte des objectifs à l'exportation.

### 3.3 Le questionnaire

Notre questionnaire a été monté en se basant sur toutes les variables que nous avons cernées dans notre revue de littérature. Dans le montage de notre questionnaire nous avons opté pour la démarche D'Astous (2011), (voir annexe), cette démarche en quatre étapes consiste en premier lieu à signaler les renseignements à obtenir que nous avons identifiés au niveau de l'étape de la définition et de l'opérationnalisation de notre problème de recherche. Ensuite, il s'agit d'établir les modalités de collecte des données, en troisième lieu préparer une première ébauche du questionnaire et enfin le tester à l'avance.

#### 3.3.1 Structure du questionnaire

Nous avons construit notre questionnaire en nous basant sur notre revue de littérature et ce dans le but d'atteindre notre objectif de recherche à savoir de déterminer l'impact du degré d'adoption des innovations marketing B2C et B2B sur la performance à l'exportation des PME québécoises.

La majorité des échelles de mesure ont été adoptées de la revue de littérature existante et certaines autres ont été conçues spécialement pour notre étude. Nous avons effectué un prétest du questionnaire auprès de deux entreprises exportatrices ainsi qu'auprès de deux experts.

Notre questionnaire est composé de 26 questions réparties sur quatre grandes (voir annexe) : tout d'abord une page d'introduction et de mise en contexte, et ensuite le corps du questionnaire. Nous décrirons dans ce qui suit son contenu et sa structure :

Section A : Évaluation de l'adoption des innovations marketing de type B2C par l'entreprise.

Section B : Évaluation de l'adoption des innovations marketing de type B2B par l'entreprise.

Section C : Profil de l'entreprise.

Section D : Profil du répondant.

Dans la première section, nous cherchons à cerner l'importance de l'adoption des innovations B2C par les PME exportatrices ainsi que l'effet du degré d'adoption de ces innovations sur leurs performances à l'exportation.

En ce qui a trait à la deuxième section, notre objectif est de déterminer l'importance de l'adoption des innovations B2B par les PME exportatrices et l'impact du degré d'adoption de ces innovations sur leurs performances à l'exportation.

Quant aux troisième et quatrième sections, nous les consacrerons respectivement à la présentation du profil de l'entreprise et du profil du répondant.

#### 3.3.1.1 Section A – Évaluation de l'adoption des innovations marketing de type B2C par l'entreprise

Cette section se compose de six questions (QA1 à QA3.4). Elle a pour objectif de mesurer l'impact du degré d'adoption des innovations marketing de type B2C sur la performance à l'exportation des PME. Nous avons défini dans cette section le concept de l'innovation marketing B2C en général, et nous avons effectué une petite

description de chacune des dix innovations marketing de type B2C et ce, afin de faciliter la compréhension de cette section aux répondants.

#### 3.3.1.2 Section B – Évaluation de l'adoption des innovations marketing de type B2B par l'entreprise

Cette section se compose aussi de six questions (QB1 à QB3.4). Elle a pour objectif de mesurer l'impact du degré d'adoption des innovations marketing de type B2B sur la performance à l'exportation des PME. Comme nous l'avons fait dans la première section, nous avons aussi défini dans cette section le concept de l'innovation marketing B2B en général ainsi que nous avons effectués une petite description de chacune des cinq innovations marketing de type B2B dans le but de faciliter la compréhension de cette section aux répondants.

Dans ces deux sections, nous avons utilisé des échelles de type Likert qui, selon D'Astous (2011), ont une importance particulière pour mesurer les construits. Ces échelles permettent aux répondants d'exprimer leur opinion en choisissant une proposition parmi cinq.

#### 3.3.1.3 Section C – Profil de l'entreprise

Cette section est composée de neuf questions et elle a pour but de bien identifier notre échantillon. Les questions retenues dans cette section se rapportent à l'âge de l'entreprise, son ancienneté dans l'exportation, le nombre des employés, l'évolution de son secteur d'activité, sa catégorie, son chiffre d'affaires annuel, le pourcentage des ventes réalisées à l'étranger, la répartition géographique de ses exportations et enfin le nombre actuel de ses pays-marchés d'exportation.

### 3.3.1.4 Section D – Profil du répondant

Cette section est composée de cinq questions et elle vise aussi à mieux cerner le profil des personnes qui ont répondu à notre questionnaire. Les questions qui ont été posées concernent la fonction du répondant dans l'entreprise, son âge, son niveau de scolarité, son ancienneté dans l'entreprise ainsi que son expérience liée à l'exportation.

## 3.4 L'échantillonnage

Pour des contraintes de temps et d'argent, il s'avère très difficile, voire impossible pour un chercheur d'interroger la totalité de la population de son étude. Il est donc conduit à bien choisir un échantillon. Pour cela, un échantillon bien choisi et dont la taille est suffisante engendre des résultats dont la précision est tout à fait acceptable D'Astous (2011), d'où l'importance du processus d'échantillonnage pour le chercheur.

### 3.4.1 Méthode de l'échantillonnage

Il existe deux techniques d'échantillonnage les méthodes probabilistes et les méthodes non probabilistes Ardilly (2006). Les méthodes probabilistes sont les plus efficaces, car elles permettent une meilleure représentativité de la population en se basant sur le hasard, toutefois, ces méthodes sont très coûteuses et nécessitent plus de temps pour leur réalisation. Pour ce qui est des techniques non probabilistes malgré leur limite au niveau de la représentativité de la population, elles sont moins coûteuses et les plus adéquates pour les chercheurs des qui n'ont pas assez de moyens.

Ainsi, et en tenant compte de notre problématique de recherche, nous avons décidé d'opter pour un échantillonnage non probabiliste. C'est la population globale des

PME exportatrices du Québec qui est visée par notre étude. Cette méthode se base sur deux principaux critères qui sont la taille de l'entreprise (petites et moyennes entreprises) et l'exportation (totale ou partielle de ses produits). Ceci va nous permettre de construire un échantillon représentatif de la population.

Puisque le cadre de l'échantillonnage est une liste exhaustive des éléments de la population D'Astous (2011), dans notre étude, il s'agit de toutes les petites et moyennes entreprises québécoises exportatrices. Les données utilisées sont celles fournies par la base de données des entreprises du CRIQ<sup>18</sup>. L'unité d'échantillonnage est, donc, pour notre enquête est une PME exportatrice québécoise.

#### 3.4.2 Taille de l'échantillon

Le processus d'échantillonnage conduit le chercheur à déterminer la taille de l'échantillon voulue. Elle doit être assez grande pour permettre d'obtenir des résultats significatifs Ardilly (2006). Pour notre étude, nous essayerons de maximiser la taille de l'échantillon. Notre objectif étant d'obtenir le maximum de réponses complètes et valides à notre questionnaire. Cet échantillon assez grand va nous permettre de mieux représenter la population ainsi que de tester convenablement les liens existant entre nos variables.

#### 3.4.3 L'administration du questionnaire

Nous avons procédé à l'administration du questionnaire en ligne et ce, pour un certain nombre de raisons. Premièrement, il s'agit d'un choix puisqu'on vit dans l'ère d'Internet et des technologies de l'information et de la communication ; donc, nous

---

<sup>18</sup> *Centre de recherches industrielles du Québec.*

avons jugé plus convenable d'administrer le questionnaire en ligne. Ensuite, étant donné le nombre croissant de personnes au Canada qui naviguent sur Internet et qui ont accès au courriel D'Astous (2011). D'autant plus que l'utilisation d'un sondage en ligne permet d'économiser le temps et l'argent. À cet effet, notre questionnaire en format papier a été converti en version électronique interactive via la plateforme SurveyMonkey et il a été envoyé à partir du courriel UQAM vers toutes les entreprises sélectionnées.

Afin de réaliser un bon questionnaire nous l'avons pré testé puisque le pré-test permet, d'une part, d'évaluer la durée du questionnaire et, d'autre part, et surtout, de détecter les problèmes tels que la mauvaise formulation ou l'ambiguïté avant de l'utiliser D'Astous (2011). Le pré-test de notre questionnaire a été réalisé auprès de deux entreprises exportatrices ainsi qu'auprès de deux experts sous format papier au mois de septembre 2014. Nous avons demandé de ces derniers de détecter les problèmes et de proposer des améliorations. Ce pré-test nous a permis de reformuler certaines questions ainsi que d'apporter quelques modifications sur la forme et aboutir par la suite à la version finale de notre questionnaire.

#### 3.4.4 La collecte des données

Notre méthode de collecte de données était par l'envoi d'un lien et de répondre au questionnaire en ligne en cliquant sur le lien. Pour cela, nous avons envoyé le questionnaire à 470 PME québécoises exportatrices, et l'envoi du questionnaire a commencé au début du mois d'octobre. Cependant, le nombre de répondants s'est avéré insuffisant après des semaines chose qui nous a obligé de faire deux autres envois sous forme de rappel afin d'avoir plus de réponses. Toutefois, le nombre de réponses n'était pas toujours suffisant ce qui nous a conduit à faire des appels téléphoniques pour un bon nombre d'entreprises pour les inciter à répondre à notre



questionnaire. Cette méthode a enfin abouti, et nous avons pu recevoir un nombre satisfaisant de réponses.

Nous terminons ainsi avec le chapitre de méthodologie de recherche et nous présenterons dans le chapitre qui suit l'analyse des données collectées auprès de notre échantillon.

## CHAPITRE IV

### ANALYSE DES RÉSULTATS, DISCUSSIONS ET IMPLICATIONS

Dans ce chapitre, nous allons présenter, d'abord, les résultats de notre étude qui sont obtenus à travers l'analyse des données collectées auprès de notre échantillon. Cette analyse va nous permettre de répondre à notre problématique de départ ainsi que de tester nos hypothèses. Ensuite, nous discuterons nos résultats obtenus sur la base des hypothèses émises dans notre cadre conceptuel. Enfin, nous allons présenter les implications managériales de ces résultats.

#### 4.1 Analyse des résultats

Nous commencerons notre analyse par une description de l'échantillon étudié, ensuite, nous allons procéder à la vérification de la validité et de la fiabilité de nos échelles de mesure, et enfin nous ferons le test de nos hypothèses de recherche. Nous avons, ainsi, utilisé le logiciel SPSS dans sa version 22.0 pour faire cette analyse. Ce logiciel nous a engendré une base de données ainsi que les résultats statistiques recherchés.

##### 4.1.1 Description de l'échantillon

Dans notre étude, nous allons faire seulement des analyses univariées pour décrire notre échantillon. Ainsi, selon Daghfous (2006), dans toute étude quantitative,

l'analyste doit d'abord procéder à des analyses univariées des données collectées. L'objectif principal de l'analyse descriptive est de synthétiser l'information numérique collectée au niveau d'un échantillon. Puisqu'il s'agit de décrire les sujets de l'étude par un ensemble de variables sociodémographiques, psychographiques et comportementales Daghfous (2006), les variables que nous allons utiliser concernent aussi bien les PME exportatrices que les personnes qui ont répondu au questionnaire. Cette analyse va nous permettre de bien décrire notre échantillon et donc de mieux le comprendre.

Ainsi, les variables retenues pour décrire notre échantillon concernent aussi bien le profil des entreprises que des personnes qui ont répondu au questionnaire. Les variables relatives aux entreprises sont : l'âge de l'entreprise, son ancienneté en exportation, sa catégorie, son chiffre d'affaires, le nombre de ses employés, ses marchés d'exportation, le pourcentage du chiffre d'affaires à l'exportation et le nombre actuel de pays-marchés.

Les variables relatives aux répondants sont : la fonction, l'âge, le niveau scolaire, l'ancienneté dans l'entreprise ainsi que son expérience à l'exportation. Notre échantillon final est composé de 46 PME exportatrices québécoises.

#### 4.1.1.1 Description des entreprises

##### 4.1.1.1.1 Le groupe d'âge

Tableau 4.1 – Répartition de notre échantillon selon le groupe d'âge

Groupe d'âge	Effectifs	%
<b>1-10</b>	1	2,4
<b>11-20</b>	7	17,1
<b>21-30</b>	11	26,9
<b>31-40</b>	15	36,6
<b>41-50</b>	6	14,6
<b>51 et plus</b>	1	2,4
<b>Total</b>	46	100

Si nous considérons notre échantillon d'entreprises dans sa globalité, nous constatons que la majorité des entreprises ont entre 21 et 40 ans d'existence avec un pourcentage de 63,5 % (26,9 % d'entre elles sont âgées entre 21 et 30 ans et 36,6 % entre 31 et 40 ans). Tandis que 2,4 % sont âgées de plus de 51 ans et le même pourcentage d'entreprises ont un âge inférieur à 11 ans.

##### 4.1.1.1.2 Nombre d'années d'expérience en exportation

Tableau 4.2 – Répartition de notre échantillon selon l'ancienneté en exportation

Nombre d'années d'exportation	Effectif	%
<b>1-10</b>	10	21,7
<b>11-20</b>	16	34,8
<b>21-30</b>	20	43,5
<b>Total</b>	46	100

D'après les résultats de notre analyse, 43,5 % des entreprises ont une ancienneté à l'exportation qui se situe entre 21 et 30 ans, 34,8 % ont une expérience d'exportation allant de 11 à 20 ans et 21,7 % des entreprises ont 10 ans et moins d'ancienneté en exportation.

#### 4.1.1.1.3 Nombre d'employés

Tableau 4.3 – Répartition de notre échantillon selon le nombre d'employés

<b>Nombre d'employés</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Moins de 50</b>	22	52,4
<b>51-100</b>	17	40,5
<b>101-150</b>	3	7,1
<b>150 et plus</b>	0	0
<b>Total</b>	42	100

Plus de la moitié des entreprises qui composent notre échantillon ont moins de 50 employés soit 52,4 %, les entreprises qui ont un effectif d'employés oscillant entre 51 et 100 représentent 40,5 % alors que 7,1 % des entreprises ont entre 101 et 150 employés.

#### 4.1.1.1.4 Évolution du secteur d'activité

Tableau 4.4 – Répartition de notre échantillon selon l'évolution du secteur d'activité

<b>Évolution du secteur d'activité</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
Régression	2	4,8
Stagnation	19	45,2
Croissance	21	50
<b>Total</b>	42	100

La plupart des entreprises de notre échantillon exercent leurs activités dans des secteurs caractérisés soit par une croissance soit par une stagnation (50 % et 45,2 % respectivement) alors qu'un faible pourcentage (4,8 %) représente des entreprises qui font affaire dans des secteurs d'activité en régression.

#### 4.1.1.1.5 Catégorie de l'entreprise

Tableau 4.5 – Répartition de notre échantillon selon la catégorie de l'entreprise

<b>Catégorie</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Fabricant</b>	30	71,4
<b>Distributeur</b>	6	14,3
<b>Entreprise de services</b>	6	14,3
<b>Total</b>	42	100

Selon nos résultats, nous remarquons que plus des deux tiers de notre échantillon sont composés de fabricants. Plus précisément, 71,4 % des entreprises interrogées appartiennent au secteur manufacturier. Pour les autres entreprises, elles sont réparties d'une manière égale entre les distributeurs et les compagnies de services soit 14,3 % pour chaque catégorie.



#### 4.1.1.1.6 Le chiffre d'affaires annuel

Tableau 4.6 – Répartition de notre échantillon selon le chiffre d'affaires

<b>Chiffre d'affaires (CAD)</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
Moins de 100 000	2	4,8
100 000 - 500 000	2	4,8
500 000 - 1 million	4	9,5
1 million - 5 millions	13	31
5 millions - 10 millions	18	42,9
10 millions et plus	3	7,1
Total	46	100

Les entreprises qui ont un chiffre d'affaires annuel entre 5 et 10 millions représentent la part la plus élevée de notre échantillon avec 42,9 % suivent les entreprises dont le chiffre d'affaires est compris entre 1 et 5 millions. Ceci montre que 74 % de notre échantillon ont un chiffre d'affaires qui se situe entre 1 et 10 millions CAD. Les entreprises dont le chiffre d'affaires dépasse les 10 millions par année ne représentent que 7,1 % alors que le reste des entreprises ont un chiffre d'affaires inférieur à 1 million CAD.

#### 4.1.1.1.7 Chiffre d'affaires export

Tableau 4.7 – Répartition de notre échantillon selon le pourcentage des ventes réalisées à l'export

<b>Pourcentage des ventes à l'export</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>10 % et moins</b>	3	7,1
<b>11 %-25 %</b>	3	7,1
<b>26 %-50 %</b>	4	9,5
<b>51 %-75 %</b>	12	28,6
<b>76 %-100 %</b>	20	47,6
<b>Total</b>	42	100

D'après nos résultats, la majorité des entreprises (47,6 %) qui composent notre échantillon réalisent des ventes à l'export qui représentent 76 à 100 % de leur chiffre d'affaires total ce qui signifie qu'une grande partie des entreprises vivent quasiment de l'exportation. Les entreprises dont leurs ventes à l'exportation varient entre 51 et 75 % de leur total chiffre d'affaires représentent 28,6 %.

#### 4.1.1.1.8 Destination des exportations

Tableau 4.8 – Répartition de notre échantillon selon la destination des exportations

<b>Destination des exportations</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>États-Unis d'Amérique</b>	28	60,9
<b>Amérique latine</b>	6	13,1
<b>Europe</b>	7	15,2
<b>Asie</b>	2	4,3
<b>Afrique</b>	3	6,5
<b>Total</b>	46	100

La plupart des entreprises qui composent notre échantillon exportent vers les États-Unis d'Amérique avec 60,9 % ceci est dû à plusieurs raisons dont l'Accord de Libre Échange Nord-Américain, la proximité géographique, les similarités culturelles entre le Canada et les États-Unis, etc. Les entreprises de notre échantillon exportent aussi vers l'Europe et l'Amérique latine avec des parts qui s'élèvent respectivement à 15,2 % et 13,1 %.

#### 4.1.1.1.9 Nombre actuel de pays-marchés d'exportation

Tableau 4.9 – Répartition de notre échantillon selon le nombre actuel de pays-marchés

Nombre de pays-marchés d'exportation	Effectif	%
2	20	43,5
3	12	26,1
4	9	19,5
5	5	10,9
<b>Total</b>	46	100

En ce qui concerne le nombre de pays-marchés actuel sur lesquels exportent les entreprises qui composent notre échantillon, nous constatons que 43,5 % des entreprises ont 2 pays-marchés d'exportation, 26,1 % ont 3 pays-marchés d'exportation alors que 19,5 % d'entre elles ont 4 pays-marchés et 10,9 % possèdent 5 pays-marchés.

#### 4.1.1.2 Profil des répondants

##### 4.1.1.2.1 La fonction

Tableau 4.10 – Répartition des répondants selon la fonction

Fonction	Effectif	%
<b>Président</b>	29	63
<b>Vice-président</b>	5	10,9
<b>Directeur</b>	9	19,6
<b>Ingénieur</b>	3	6,5
<b>Total</b>	46	100

Selon notre analyse des données, 63 % des personnes qui ont répondu au questionnaire sont des présidents dans leurs compagnies, 10,9 % des vice-présidents, 19,6 % des répondants occupent le poste de directeur et 6,5 % ont le poste d'ingénieur au sein de leurs entreprises.

##### 4.1.1.2.2 Le groupe d'âge

Tableau 4.11 – Répartition des répondants selon le groupe d'âge

Groupe d'âge	Effectif	%
<b>30-40</b>	4	8,7
<b>41-50</b>	18	39,1
<b>51-60</b>	21	45,6
<b>60 et plus</b>	3	6,6
<b>Total</b>	46	100

45,6 % des répondants ont un âge qui est compris entre 51 et 60 ans, 39,1 % ont un âge entre 41 et 50 ans. Ainsi, 84,7 % des répondants appartiennent à la tranche d'âge 41-60 alors que 6,6 % excèdent les 60 ans et 8,7 % sont dans le groupe d'âge 30-40.

#### 4.1.1.2.3 Niveau scolaire

Tableau 4.12 – Répartition des répondants selon le niveau scolaire

Niveau scolaire	Effectif	%
Secondaire	3	6,5
Collégial	8	17,4
Baccalauréat	24	52,2
Maîtrise	11	23,9
Total	46	100

Selon nos données, nous remarquons que la majorité des répondants (52,2 %) ont un baccalauréat, 23,9 % ont une maîtrise. Ceux qui ont un niveau scolaire collégial et secondaire représentent respectivement 17,4 % et 6,5 %. Nous constatons que la plupart des répondants (76,1 %) ont un niveau universitaire élevé (soit un baccalauréat ou une maîtrise).

#### 4.1.1.2.4 Ancienneté dans l'entreprise

Tableau 4.13 – Répartition des répondants selon leur ancienneté dans l'entreprise

Nombre d'années	Effectif	%
Moins de 5	1	2,2
5-10	4	8,7
10-15	14	30,4
15-20	9	19,6
20 et plus	18	39,1
Total	46	100

Les répondants qui ont une ancienneté de 20 ans et plus dans leurs entreprises représentent 39,1 %, ceux qui ont une ancienneté qui varie de 15 à 20 ans représentent 19,6 %. Les répondants dont l'ancienneté dans l'entreprise est comprise

entre 10 et 15 ans ont un pourcentage de 30,4 % alors que ceux qui ont moins de 10 ans dans leurs compagnies ne représentent que 10,9 %.

#### 4.1.1.2.5 Expérience export

Tableau 4.14 – Répartition des répondants selon leur expérience d'exportation

<b>Expérience à l'export</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	44	95,6
<b>Non</b>	2	4,4
<b>Total</b>	46	100

Les répondants qui ont une expérience à l'exportation représentent 95,6 % du total des répondants alors que ceux qui n'ont pas d'expérience dans le domaine export ne représentent que 4,4 %.

Dans un but de récapitulation et lorsque nous prenons notre échantillon de PME dans son ensemble, nous constatons que la majorité des compagnies présentent les éléments suivants :

- 31 à 40 ans d'existence.
- 21 à 30 ans d'années d'activité dans le domaine de l'exportation.
- Moins de 50 employés.
- Appartiennent au secteur manufacturier.
- Réalisent entre 5 et 10 millions de chiffre d'affaires par années.
- Réalisent de 76 à 100 % du total de leurs vents à l'export.
- Exportent aux États-Unis d'Amérique.
- 2 pays-marchés d'exportation.



Pour ce qui est du profil des répondants, il s'agit de :

- Hauts fonctionnaires dans leurs entreprises (présidents).
- Personnes qui appartiennent au groupe d'âge 51 à 60 ans.
- Gens qui ont des niveaux d'études universitaires.
- Fonctionnaires qui ont 20 ans et plus d'expérience dans leurs entreprises et qui ont une expérience solide dans le domaine de l'exportation.

#### 4.1.2 Analyse de fidélité des échelles de mesure

En utilisant l'Alpha de Cronbach, nous allons, dans ce qui suit, analyser la fidélité des échelles de mesure utilisées dans notre travail.

##### 4.1.2.1 Échelle du degré d'adoption des innovations marketing B2C

L'échelle qui mesure « le degré d'adoption des innovations marketing B2C » a été composée de 10 items. L'alpha de Cronbach obtenu pour cette échelle est élevé (0,895) ce qui signifie une bonne fiabilité de consistance interne.

Tableau 4.15 – Alpha de Cronbach de l'échelle de mesure du degré d'adoption des innovations marketing B2C

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,895	10

Ceci vient de justifier la formation d'un indice de mesure global du degré d'adoption des innovations marketing B2C à partir des 10 items utilisés. Il s'agit d'une mesure continue qui varie entre 0 et 10 et qui représente le pourcentage d'adoption parmi les 10 innovations proposées et la mesure varie de 0% (0 sur 10) à 100% (10 sur 10). Elle

est obtenue en faisant l'analyse de la fiabilité de l'échelle dans la fonction analyse dans le logiciel SPSS.

#### 4.1.2.2 Échelle du niveau de satisfaction de la direction quant à la réalisation des objectifs exports suite à l'adoption des innovations marketing B2C

L'échelle mesurant « le niveau de satisfaction des dirigeants quant à la réalisation des objectifs d'exportation suite à l'adoption des innovations marketing B2C » a été composée de 6 items. L'alpha de Cronbach obtenu pour cette échelle est de (0,874) ce qui est bon et indique une bonne fiabilité de consistance interne.

Tableau 4.16 – Alpha de Cronbach de l'échelle de mesure du niveau de satisfaction de la direction quant aux objectifs d'exportation suite à l'adoption des innovations B2C

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,874	6

C'est ce qui justifie la formation d'un indice de mesure global de la satisfaction des dirigeants des PME par rapport à l'atteinte des objectifs d'exportation suite à l'adoption des innovations marketing B2C à partir des 6 items utilisés. La mesure globale est obtenue en faisant l'analyse de la fiabilité de l'échelle dans la fonction analyse dans le logiciel SPSS et il s'agit d'une mesure continue.

#### 4.1.2.3 Échelle du degré d'adoption des innovations marketing B2B

L'échelle qui mesure « le degré d'adoption des innovations marketing B2B » a été composée de 5 items. L'alpha de Cronbach obtenu pour cette échelle est élevé (0,876) ce qui signifie une bonne fiabilité de consistance interne.

Tableau 4.17 – Alpha de Cronbach de l'échelle de mesure du degré d'adoption des innovations marketing B2B

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,876	5

C'est ce qui justifie la formation d'un indice de mesure global du degré d'adoption des innovations marketing B2B à partir des 5 items utilisés. La mesure globale est obtenue en faisant l'analyse de la fiabilité de l'échelle dans la fonction analyse dans le logiciel SPSS.

#### 4.1.2.4 Échelle du niveau de satisfaction de la direction quant à la réalisation des objectifs d'exportation suite à l'adoption des innovations marketing B2B

L'échelle mesurant « le niveau de satisfaction des dirigeants quant à la réalisation des objectifs d'exportation suite à l'adoption des innovations marketing B2B » a été composée de 6 items. L'alpha de Cronbach obtenu pour cette échelle est de 0,830, ce qui est bon et indique une bonne fiabilité de consistance interne.

Tableau 4.18 – Alpha de Cronbach de l'échelle de mesure du niveau de satisfaction de la direction quant aux objectifs d'exportation suite à l'adoption des innovations B2B

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,830	6

Ceci justifie la formation d'un indice de mesure global de la satisfaction des dirigeants des PME par rapport à l'atteinte des objectifs d'exportation suite à l'adoption des innovations marketing B2B à partir des 6 items utilisés. La mesure globale est obtenue en faisant l'analyse de la fiabilité de l'échelle dans la fonction analyse dans le logiciel SPSS.

### 4.1.3 Test des hypothèses

H1 : Plus le degré d'adoption des innovations marketing B2C est élevé plus l'intensité de l'exportation de la PME s'améliore

Cette hypothèse postule que le degré élevé d'adoption des innovations marketing B2C améliore l'intensité à l'exportation des PME. Le tableau 4.19 montre qu'il existe une relation linéaire positive moyenne de 0,447. Nous avons 0,05 % de probabilités de faire une erreur en affirmant que cette relation existe.

Tableau 4.19 – Corrélation de Pearson entre le degré d'adoption des innovations marketing B2C et l'intensité à l'exportation

Variable	Corrélation de Pearson	Probabilité
Intensité de l'exportation	0,447*	0,005

\*La corrélation est significative au niveau 0,05\*\* (bilatéral).

Cela nous permet de confirmer notre première hypothèse de recherche.

H2 : Le degré élevé d'adoption des innovations marketing B2C permet d'augmenter la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation de la PME

Selon cette hypothèse plus le degré d'adoption des innovations marketing B2C est élevé plus la croissance du chiffre d'affaires est à la hausse. Le tableau 4.20 indique qu'il existe une relation linéaire positive moyenne de 0,500. Nous avons ainsi 0,01 de probabilités de faire une erreur en affirmant que cette relation existe.

Tableau 4.20 – Corrélation de Pearson entre le degré d'adoption des innovations marketing B2C et la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation

Variable	Corrélation de Pearson	Probabilité
Croissance du chiffre d'affaire à l'exportation	0,500*	0,006

\*La corrélation est significative au niveau 0,01\*\*\* (bilatéral).

Cela nous permet de confirmer notre deuxième hypothèse de recherche.

H3 : Plus le degré d'adoption des innovations marketing B2C est élevé plus le nombre de pays-marchés à l'exportation de la PME est élevé.

Cette hypothèse stipule que le nombre de pays-marchés à l'exportation des PME est élevé si le degré d'adoption des innovations marketing B2C est élevé. Le tableau 4.21 montre qu'il existe une relation linéaire positive modérée entre les deux variables de 0,473 et que nous avons 0,01 % de probabilités de faire une erreur en affirmant que cette relation existe.

Tableau 4.21 – Corrélation de Pearson entre le degré d'adoption des innovations marketing B2C et le nombre de pays-marchés à l'exportation

Variable	Corrélation de Pearson	Probabilité
Nombre de pays-marchés à l'exportation	0,473*	0,003

\*La corrélation est significative au niveau 0,01\*\*\* (bilatéral).

Notre troisième hypothèse de recherche est donc confirmée.

H 4 : Le degré élevé d'adoption des innovations marketing B2C permet d'acquérir de nouveaux pays-marchés à l'exportation par la PME.

Cette hypothèse stipule que les PME sont en mesure d'accroître le nombre de nouveaux pays-marchés si le degré de leur adoption des innovations marketing B2C est élevé. Le tableau 4.22 montre qu'il existe une relation linéaire positive modérée entre les deux variables de 0,530 et que nous avons 0,01 % de probabilités de faire une erreur en affirmant que cette relation existe.

Tableau 4.22 – Corrélation de Pearson entre le degré d'adoption des innovations marketing B2C et le nombre de nouveaux pays-marchés à l'exportation

Variable	Corrélation de Pearson	Probabilité
Nombre de nouveaux pays-marchés à l'exportation	0,530*	0,004

\* La corrélation est significative au niveau 0,01\*\*\* (bilatéral).

Notre quatrième hypothèse de recherche est donc confirmée.

H5 : La satisfaction des dirigeants de la PME par rapport à l'atteinte des objectifs à l'exportation augmente grâce à un degré élevé d'adoption des innovations marketing B2C.

Le tableau 4.23 montre qu'il existe une relation linéaire positive, forte et significative de 0,603 entre le degré d'adoption des innovations marketing B2C et le niveau de satisfaction des dirigeants quant à l'atteinte des objectifs à l'exportation. Nous avons ici 0,01 % de probabilités de faire une erreur en affirmant que cette relation existe.

Tableau 4.23 – Corrélation de Pearson entre le degré d'adoption des innovations marketing B2C et la satisfaction des dirigeants quant à l'atteinte des objectifs à l'exportation

Variable	Corrélation de Pearson	Probabilité
Niveau de satisfaction des dirigeants quant à l'atteinte des objectifs d'exportation	0,603*	0,002

\*La corrélation est significative au niveau 0,01\*\*\* (bilatéral).

Ceci signifie que notre cinquième hypothèse de recherche est donc confirmée.

H6 : Le degré élevé d'adoption des innovations marketing B2B améliore l'intensité de l'exportation de la PME



Tableau 4.24 – Corrélation de Pearson entre le degré d'adoption des innovations marketing B2B et l'intensité de l'exportation

Variable	Corrélation de Pearson	Probabilité
Intensité de l'exportation	0,508*	0,013

\*La corrélation est significative au niveau 0,05\*\* (bilatéral).

Cette hypothèse postule que si le degré d'adoption des innovations B2B est élevé alors l'intensité à l'exportation de la PME est élevée. Il existe donc une relation linéaire positive significative et modérée de 0,508 entre les deux variables. D'autant plus, nous avons 0,05 % de probabilités de faire une erreur en affirmant que cette relation existe.

Ceci nous permet de valider notre sixième hypothèse de recherche.

H7 : Plus le degré d'adoption des innovations marketing B2B est élevé plus la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation de la PME augmente.

Le tableau 4.25 indique qu'il existe une relation linéaire positive et significative de 0,472 entre les deux variables. Nous avons aussi 0,05 % de probabilités de faire une erreur en affirmant que cette relation existe.

Tableau 4.25 – Corrélation de Pearson entre le degré d'adoption des innovations marketing B2B et la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation

Variable	Corrélation de Pearson	Probabilité
Croissance du chiffre d'affaires à l'exportation	0,472*	0,023

\*La corrélation est significative au niveau 0,05\*\* (bilatéral).

Cela nous permet de dire que le degré élevé d'adoption des innovations marketing B2B permet d'avoir une croissance à la hausse du chiffre d'affaires à l'exportation de la PME, et donc que notre septième hypothèse est confirmée.

H 8 : Plus le degré d'adoption des innovations marketing B2B est élevé plus le nombre de pays-marchés à l'exportation de la PME est élevé

Tableau 4.26 – Corrélation de Pearson entre le degré d'adoption des innovations marketing B2B et le nombre de pays-marchés à l'exportation de la PME

Variable	Corrélation de Pearson	Probabilité
Le nombre de pays-marchés à l'exportation	0,569*	0,002

\*La corrélation est significative au niveau 0,01 \*\*\* (bilatéral).

Il ressort du tableau 4.26 qu'il existe une relation linéaire positive, forte et significative de 0,569 entre le degré élevé d'adoption des innovations B2B et le nombre de pays-marchés à l'exportation de la PME. La probabilité de faire une erreur en affirmant que cette relation existe est de 0,01 %.

Notre huitième hypothèse est donc validée.

H9 : Le degré élevé d'adoption des innovations marketing B2B permet d'acquérir de nouveaux pays-marchés à l'exportation par la PME.

Selon cette hypothèse, le degré élevé d'adoption des innovations marketing B2B permet d'augmenter le nombre de pays-marchés de la PME. Il ressort du tableau 4.27 qu'il existe une relation linéaire positive, faible et non significative entre les deux variables.

Tableau 4.27 – Corrélation de Pearson entre le degré d'adoption des innovations marketing B2B et l'accroissement de nouveaux pays-marchés à l'exportation

Variable	Corrélation de Pearson	Probabilité
Nouveaux pays-marchés à l'exportation	0,393*	0,064

Notre neuvième hypothèse n'est pas confirmée.

H10 : Le degré élevé d'adoption des innovations marketing B2B permet d'augmenter la satisfaction des dirigeants de la PME par rapport à l'atteinte des objectifs à l'exportation

Tableau 4.28 – Corrélation de Pearson entre le degré d'adoption des innovations marketing B2B et la satisfaction des dirigeants quant à l'atteinte des objectifs à l'exportation

Variable	Corrélation de Pearson	Probabilité
Niveau de satisfaction des dirigeants quant à l'atteinte des objectifs à l'exportation	0,601*	0,002

\*La corrélation est significative au niveau 0,01 \*\*\* (bilatéral).

Selon le tableau 4.28, il existe une relation linéaire positive, forte et significative de 0,601 entre le degré élevé d'adoption des innovations B2B et la satisfaction des dirigeants quant à l'atteinte des objectifs à l'exportation. La probabilité de faire une erreur en affirmant que cette relation existe est de 0,01 %.

Cela nous permet de confirmer notre dixième hypothèse.

## 4.2 Discussion des résultats

Nous allons discuter nos résultats obtenus à la lumière des hypothèses que nous avons émises dans notre cadre conceptuel. La discussion portera ainsi sur l'impact de l'adoption des nouveaux processus en management du marketing sur la performance à l'exportation des PME québécoises.

#### 4.2.1 Impact de l'adoption des innovations marketing B2C sur l'intensité de l'exportation des PME

Cette hypothèse postulait qu'un degré élevé d'adoption des innovations marketing B2C permet d'augmenter l'intensité de l'exportation des PME. Les résultats ont montré l'existence d'une relation significative et positive entre ces deux variables, ce qui confirme que l'intensité à l'exportation des PME augmente suite à un degré élevé d'adoption des innovations marketing B2C.

#### 4.2.2 Impact de l'adoption des innovations marketing B2C sur la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation des PME

Nous avons testé à ce niveau la relation entre le degré d'adoption des innovations marketing B2C et la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation des PME. Les résultats ont montré l'existence d'une relation significative entre ces deux variables. Il s'est avéré, donc, que les PME dont le chiffre d'affaires à l'exportation enregistre une croissance considérable ont un degré élevé d'adoption des innovations B2C.

#### 4.2.3 Impact de l'adoption des innovations marketing B2C sur le nombre de pays-marchés à l'exportation des PME

Le résultat concernant l'impact de l'adoption des innovations B2C sur le nombre de pays-marchés à l'exportation des PME a été confirmé. Selon ce résultat, les PME qui ont un degré élevé d'adoption des innovations marketing B2C ont un nombre plus élevé de pays-marchés à l'exportation par rapport à celles qui ont un degré faible d'adoption de ces innovations.

#### 4.2.4 Impact de l'adoption des innovations marketing B2C sur le nombre de nouveaux pays-marchés à l'exportation des PME

En testant le lien entre ces deux variables, nous avons abouti à une relation significative. Les résultats confirment, ainsi, cette hypothèse. Donc, les PME qui peuvent conquérir de nouveaux pays-marchés à l'exportation ont un degré élevé d'adoption des innovations marketing B2C par rapport à celles qui ont un nombre faible de nouveaux pays-marchés à l'exportation ou qui n'ont pas pu élargir leurs exportations vers d'autres pays.

#### 4.2.5 Impact de l'adoption des innovations marketing B2C sur la satisfaction des dirigeants des PME par rapport à l'atteinte des objectifs à l'exportation

En analysant les résultats de notre étude, nous constatons qu'il existe une relation significative entre le degré d'adoption des innovations marketing B2C et le degré de satisfaction des dirigeants quant à l'atteinte des objectifs exports. En effet, les dirigeants les plus satisfaits quant à l'atteinte des objectifs à l'exportation sont ceux dont les PME ont un degré élevé d'adoption de ces innovations marketing B2C.

#### 4.2.6 Impact de l'adoption des innovations marketing B2B sur l'intensité de l'exportation des PME

Le résultat concernant l'impact de l'adoption des innovations B2B sur l'intensité à l'exportation des PME a été confirmé. Selon ce résultat, l'intensité à l'exportation des PME augmente suite à un degré élevé d'adoption des innovations marketing B2B. Ainsi, les PME qui ont un degré élevé d'adoption des innovations marketing B2B leur intensité à l'exportation est plus élevée en comparaison avec les entreprises qui ont faible degré d'adoption de ces innovations.

#### 4.2.7 Impact de l'adoption des innovations marketing B2B sur la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation des PME

En testant le lien entre le degré d'adoption des innovations B2B et la croissance du chiffre d'affaires des PME, nous avons abouti à une relation significative. Les résultats confirment, ainsi, cette hypothèse. Donc, les PME qui ont pu accroître leur chiffre d'affaires à l'exportation ont un degré élevé d'adoption des innovations marketing B2B. Par contre, à cause d'un faible degré d'adoption les autres PME ont une croissance moins importante de leur chiffre d'affaires ou encore elles n'ont pas pu réaliser une croissance.

#### 4.2.8 Impact de l'adoption des innovations marketing B2B sur le nombre de pays-marchés à l'exportation des PME

Nous avons testé à ce niveau la relation entre le degré d'adoption des innovations marketing B2B et le nombre des pays-marchés à l'exportation des PME. Les résultats ont montré l'existence d'une relation significative entre ces deux variables. Il s'est avéré, donc, que les PME dont le nombre de pays-marchés est élevé par rapport aux autres, ont un degré élevé d'adoption des innovations B2B.

#### 4.2.9 Impact de l'adoption des innovations marketing B2B sur le nombre de nouveaux pays-marchés à l'exportation des PME

Le résultat concernant l'impact de l'adoption des innovations B2B sur le nombre de nouveaux pays-marchés à l'exportation des PME n'a pas été confirmé. Selon ce résultat, les PME qui ont un degré élevé d'adoption des innovations marketing B2B ont un nombre plus élevé de pays-marchés à l'exportation par rapport à celles qui ont un degré faible d'adoption de ces innovations. Par contre, il s'est avéré que malgré une adoption élevée de ces innovations les PME n'ont pas pu acquérir de nouveaux pays-marchés d'exportation.



#### 4.2.10 Impact de l'adoption des innovations marketing B2B sur la satisfaction des dirigeants des PME par rapport à l'atteinte des objectifs à l'exportation

Cette hypothèse postulait qu'un degré élevé d'adoption des innovations marketing B2B permet d'augmenter la satisfaction des dirigeants de PME par rapport à l'atteinte des objectifs à l'exportation. Les résultats ont montré l'existence d'une relation significative et positive entre ces deux variables, ce qui confirme que les dirigeants les plus satisfaits quant à la réalisation des objectifs à l'exportation sont ceux qui appartiennent à des PME qui ont un degré plus élevé d'adoption des innovations marketing B2B.

### 4.3 Implications de la recherche

Dans ce qui suit, nous allons présenter les implications de notre recherche aussi bien théoriques que managériales.

#### 4.3.1 Les implications théoriques

Notre étude s'inscrit dans le cadre de la littérature académique qui s'intéresse à l'adoption des innovations en général et l'adoption des innovations managériales en particulier. Cette recherche vient de s'ajouter à l'ensemble des études qui ont précédé sur l'adoption des innovations managériales avec une particularité qui concerne l'adoption des nouveaux processus en management du marketing. L'autre particularité de notre étude est son application pour des PME dans un contexte d'exportation.

Notre travail de recherche permet aussi d'apporter à la littérature académique la relation qui existe entre l'adoption des nouveaux processus en management du marketing et la performance à l'exportation.

Dans notre étude, nous avons montré que le degré élevé d'adoption des nouveaux processus en management du marketing contribue grandement à l'amélioration de la performance à l'exportation des PME québécoises. En effet, le degré élevé d'adoption des innovations marketing B2C par ces PME a un impact positif sur les cinq variables à savoir l'intensité à l'exportation, la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation, le nombre de pays-marchés d'exportation, le nombre de nouveaux pays-marchés d'exportation et la satisfaction des dirigeants par rapport à l'atteinte des objectifs d'exportation.

Le degré élevé d'adoption des innovations marketing B2B par les PME et à l'exception de la variable du nombre de nouveaux pays-marchés à l'exportation qui n'a pas été confirmée a, aussi, un impact positif sur les quatre autres variables qui sont l'intensité à l'exportation, la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation, le nombre de pays-marchés à l'exportation et la satisfaction des dirigeants quant à l'atteinte des objectifs exports.

#### 4.3.2 Les implications managériales

Les implications managériales de notre étude sont importantes. Ainsi, elles peuvent être utiles pour divers acteurs à savoir les propriétaires dirigeants, les managers, les gestionnaires du marketing, les responsables exportation dans les PME, notamment les PME exportatrices. Elle leur est utile dans le sens où elle leur permet de mieux comprendre les nouveaux processus en management du marketing, leur adoption et leur application, ainsi que leurs impacts sur la performance à l'exportation.

Cette étude peut, aussi, servir comme une référence pour les cabinets de conseils en marketing ou en exportation et peut les aider à concevoir des conseils, des scénarios ou des recommandations aux entreprises afin d'optimiser leurs démarches de marketing à l'export.

## CONCLUSION

Nous allons consacrer cette conclusion à la récapitulation des différentes parties et des différents résultats de notre étude, nous allons aussi présenter les limites de notre étude ainsi que les futures voies de recherches.

Ainsi, et en guise de conclusion, il convient de rappeler que notre étude a porté sur l'impact de l'adoption des nouveaux processus en management du marketing sur la performance à l'exportation des PME québécoises. Notre objectif était de mettre à l'épreuve la relation entre le degré d'adoption des innovations en marketing B2C d'une part et le degré d'adoption des innovations marketing B2B d'autre part sur la performance à l'exportation des PME québécoises, cette performance a été représentée par cinq indicateurs qui sont : l'intensité à l'exportation, la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation, le nombre de pays-marchés à l'exportation, le nombre de nouveaux pays-marchés à l'exportation et la satisfaction des dirigeants quant à la réalisation des objectifs d'exportation.

Ainsi, nous avons pu identifier, à travers une analyse de la revue de littérature, les variables qui ont un effet sur notre travail de recherche. En effet, nous avons, dans un premier temps, identifié les variables relatives à l'adoption des innovations marketing, dans un deuxième temps nous avons discerné les variables de la performance à l'exportation. Cette revue de littérature nous a donc permis de déterminer les implications de l'adoption des nouveaux processus en management du marketing sur la performance à l'exportation des PME.

Pour atteindre notre objectif de recherche, nous avons conçu un cadre qui décrit les relations qui existent entre les différentes variables identifiées dans la revue de littérature. Pour cela, nous avons élaboré dix hypothèses à travers lesquelles nous avons testé la relation entre le degré d'adoption des innovations B2C et B2B sur la performance à l'exportation.

Pour collecter les données aux fins de l'étude, nous nous sommes adressés aux PME exportatrices québécoises. Nous avons, donc, pu rejoindre 46 entreprises qui œuvrent dans différents secteurs. Nous avons trouvé ces entreprises dans la base de données en ligne du *Centre de recherches industrielles du Québec (CRIQ)*. La collecte des données a été réalisée par le biais d'un questionnaire administré en ligne sur la plateforme électronique SurveyMonkey.

Pour vérifier nos hypothèses, nous avons utilisé l'analyse de corrélation de Pearson qui a donné les résultats suivants :

- Le degré élevé d'adoption des innovations marketing B2C a un impact significatif et positif sur tous les indicateurs de la performance à l'exportation à savoir l'intensité d'exportation, la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation, le nombre de pays-marchés à l'exportation, le nombre de nouveaux pays-marchés à l'exportation et la satisfaction des dirigeants par rapport à l'atteinte des objectifs exports.
- Pour ce qui est du degré élevé d'adoption des innovations marketing B2B, il a, à l'exception du nombre de nouveaux pays-marchés à l'exportation, un impact significatif et positif sur les quatre autres indicateurs de performance à l'exportation des PME québécoises qui sont l'intensité d'exportation, la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation, le nombre de pays-marchés à

l'exportation et la satisfaction des dirigeants par rapport à l'atteinte des objectifs exports.

- Ceci conduit à déduire que, d'une manière générale, le degré élevé d'adoption des innovations marketing B2C et B2B permet d'améliorer la performance à l'exportation des PME exportatrices québécoises.

### Limites de l'étude

Nous avons réalisé cette étude avec beaucoup de détermination en nous basant sur une revue de littérature riche et complète. Cependant, nous avons rencontré certaines limites qui, malgré les efforts que nous avons déployés, n'ont pas été dépassées. Nous allons présenter ces limites dans ce qui suit :

- Tout d'abord, les 46 entreprises ayant participé à notre étude représentent un nombre limité de notre population cible. Il s'agit d'une limite quant à la taille de notre échantillon et donc à la validité externe de notre étude.
- La deuxième limite de cette étude se rapporte à notre cadre conceptuel dans lequel nous n'avons pas intégré toutes les variables concernant la performance à l'exportation qui peuvent être influencées par l'adoption des innovations marketing et ce, malgré notre revue de littérature riche et solide.
- La troisième limite concerne les innovations marketing aussi bien B2C que B2B, en effet, pour ces innovations nous nous sommes limitées à celles apparues jusqu'à l'année 2005.



### Voies futures de recherche

Notre recherche présente un grand potentiel ainsi que de grandes orientations pour de possibles futures recherches. Ainsi, l'impact de l'adoption des nouveaux processus en management du marketing sur la performance à l'exportation est un sujet qui peut être traité de plusieurs manières et sous différentes formes.

D'abord, il serait intéressant de mener des études sur d'autres organismes autres que les PME, par exemple les institutions financières (banques, compagnies d'assurances, etc.). Ensuite, il serait important de faire des études sur d'autres provinces du Canada ou à l'échelle canadienne, et de les comparer. Une autre orientation possible, aussi, peut consister à mener des études sur d'autres pays aussi bien développés qu'en voie de développement.

Enfin, il serait intéressant d'étudier l'impact de l'adoption des nouveaux processus en management du marketing sur d'autres variables autres que celles relatives à la performance à l'exportation, par exemple sur la performance organisationnelle, sur la performance financière, sur la performance commerciale, etc.

## ANNEXE

## ESG UQAM

École des sciences de la gestion  
Département de marketing

Le 06 Octobre 2014

Madame/Monsieur,

Nous sommes un groupe de recherche du département de marketing de l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal. Nous effectuons présentement une étude sur l'adoption des innovations marketing et la performance à l'exportation des PME.

Nous nous proposons, dans cette étude, de déterminer l'impact de l'adoption des nouveaux processus en management du marketing sur la performance à l'exportation des Petites et Moyennes Entreprises québécoises.

Votre entreprise fait partie des compagnies exportatrices sélectionnées pour lesquelles nous sollicitons le concours. Nous vous demandons, alors, de consacrer un peu de votre temps pour remplir le questionnaire ci-joint.

Nous tenons à vous mentionner que votre participation reste volontaire et que nous respectons l'entière confidentialité de toute information que vous allez nous fournir.

Il nous ferait plaisir de mettre à votre disposition un résumé des résultats obtenus, une fois que l'étude est achevée.

La réponse au questionnaire pourra se faire en cliquant sur le lien suivant:

<https://fr.surveymonkey.com>

Pour des questions ou des éclaircissements, merci de nous écrire par courriel aux adresses suivantes : [mtir-zied@courrier.uqam.ca](mailto:mtir-zied@courrier.uqam.ca) ou [daghfous.naoufel@courrier.uqam.ca](mailto:daghfous.naoufel@courrier.uqam.ca)

Merci d'avance pour votre collaboration!

Zied MTIR

Assistant de recherche

Étudiant Msc Sciences de la gestion

Naoufel DAGHFOUS Ph.D

Professeur

Département de marketing

### **ADOPTION DES INNOVATIONS MARKETING DE TYPES B2C ET B2B**

#### **Section A : Innovations marketing de type B2C (Business to Consumer)**

**DANS CETTE SECTION NOUS ALLONS ÉVALUER L'ADOPTION PAR VOTRE ENTREPRISE D'UN CERTAIN NOMBRE D'INNOVATIONS MARKETING DE TYPE B2C (BUSINESS TO CONSUMER); C'EST-À-DIRE CELLES QUI VISENT L'AMÉLIORATION DE LA RELATION DE VOTRE ENTREPRISE AVEC VOS CLIENTS FINAUX.**

**QA1 :** Indiquez jusqu'à quel point c'est important pour votre entreprise d'adopter des innovations marketing de type B2C?

☐
☐
☐
☐
☐

Pas du tout important    n'est pas important    important    très important    extrêmement important

**QA2 :** Parmi les innovations marketing de type B2C présentées ci-dessous, indiquez celles que vous avez choisi d'implanter dans votre entreprise au cours de ces dix dernières années?

Type d'innovation B2C	OUI	NON
<b>1. Stakeholder marketing:</b> Il s'agit de développer un marketing relationnel avec les parties prenantes (du marché et hors marché) afin d'obtenir leur coopération pour générer une valeur client supérieure.		
<b>2. Marketing éthique:</b> Il s'agit du processus de formulation et de développement d'activités marketing qui ont comme objectif, en plus de la satisfaction des consommateurs et le profit, le bien être à long terme de la collectivité.		
<b>3. Géomarketing:</b> Il s'agit de l'association de la géographie et du marketing pour définir des typologies de lieux qui reflèteront le comportement des consommateurs qui y sont localisés.		
<b>4. CRM, (Customer Relationship Management):</b> Il s'agit de la Gestion de la Relation client qui est un outil de marketing qui vise à développer une relation efficace et durable entre l'entreprise et ses clients.		
<b>5. Marketing expérientiel:</b> Il s'agit d'une approche marketing qui se base sur les expériences émotionnelles des clients avec le produit ou le service plutôt que sur les attributs fonctionnels.		
<b>6. Time Based Marketing:</b> Il s'agit d'une approche marketing qui permet la création de moments de vie et fait renaître des rites qui vont accélérer ou ralentir le temps d'achat en fonction des consommateurs.		

<b>7. Marketing sensoriel:</b> Il s'agit d'une nouvelle approche du marketing qui permet de mettre le consommateur dans une relation durable avec le produit/service ou le lieu de vente à travers une expérience émotionnelle positive.		
<b>8. Marketing tribal:</b> Il s'agit d'une approche qui consiste à cibler des tribus ou des groupes de consommateurs pour étudier leurs comportements sociaux afin de leur offrir le produit/service adéquat.		
<b>9. Marketing de l'authentique:</b> Il s'agit d'une approche commerciale caractérisée par la vérité et l'exactitude des produits/services offerts ainsi que par la sincérité et l'originalité de leurs messages.		
<b>10. Knowledge marketing:</b> Il s'agit d'une approche collaborative par laquelle les clients sont impliqués dans un processus de co-crédation de valeurs et d'expériences. Il est aussi marketing d'acquis expérientiels.		

**QA3 : Suite à l'adoption des innovations marketing de type B2C (Business to Consumer) qui visent l'amélioration de la relation de votre entreprise avec vos clients finaux.**

**QA3.1-Comment évaluez-vous aujourd'hui l'évolution des ventes à l'export de votre entreprise durant les trois dernières années ?**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
 Forte baisse      Baisse      Stagnation      Hausse      Forte hausse

**QA3.2-Comment évaluez-vous la croissance du chiffre d'affaire export de votre entreprise durant les trois dernières années ?**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
 Très faible      Faible      Moyenne      Forte      Très forte

**QA3.3-Comment évaluez-vous le nombre de nouveaux pays ou marchés d'exportation de votre entreprise durant les trois dernières années ?**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
 Forte décroissance      Décroissance      Stagnation      Croissance      Forte croissance

**QA3.4-**Indiquez le niveau de la satisfaction de la direction de votre entreprise quant à la réalisation des objectifs d'exportation durant ces trois dernières années par rapport à :

	Très insatisfaite	Insatisfaite	Neutre	Satisfaite	Très satisfaite
	1	2	3	4	5
La croissance du chiffre d'affaire export					
L'augmentation de la rentabilité de l'entreprise					
Le développement de nouvelles compétences et de nouvelles technologies					
L'augmentation de la notoriété de votre entreprise et de ses produits à l'étranger					
L'amélioration de la position compétitive de votre entreprise					
Le déploiement dans de nouveaux pays					

**Section B : Innovations marketing de type B2B (Business to Business)**

DANS CETTE SECTION NOUS ALLONS ÉVALUER L'ADOPTION PAR VOTRE ENTREPRISE D'UN CERTAIN NOMBRE D'INNOVATIONS MARKETING DE TYPE B2B (BUSINESS TO BUSINESS); C'EST-À-DIRE CELLES QUI ONT POUR BUT D'AMÉLIORER LA RELATION AVEC VOS PARTENAIRES D'AFFAIRES. EXEMPLE : FOURNISSEURS, DISTRIBUTEURS, ETC.

**QB1 :** Indiquez jusqu'à quel point c'est important pour votre entreprise d'adopter des innovations marketing de type B2B?

☐
☐
☐
☐
☐

Pas du tout important   n'est pas important   important   très important   extrêmement important



**QB2 :** Parmi les innovations marketing de type B2B présentées ci-dessous, indiquez celles que vous avez choisi d'implanter dans votre entreprise au cours de ces dix dernières années?

Type d'innovation B2B	OUI	NON
<b>1.Le marketing de réseaux :</b> Il s'agit d'une approche de marketing qui recherche à bâtir, développer et maintenir une position relationnelle dans le réseau d'acteurs marchands qui enchâsse le marché et les clients.		
<b>2.Le Supply Chain Management :</b> Il s'agit d'une approche qui se base sur la gestion de la chaîne logistique. Elle consiste à organiser toute l'activité de l'entreprise en fonction de la demande des clients afin d'optimiser cette chaîne logistique.		
<b>3.La gestion des grands comptes :</b> Il s'agit d'une approche qui consiste à mobiliser toutes les activités de l'entreprise (marketing, ventes, administration, comptabilité, etc.) pour gérer d'une façon optimale ses clients les plus importants.		
<b>4.Le marketing de solutions :</b> Il s'agit d'une approche qui consiste en l'accompagnement du client du moment où ce dernier n'a pas encore exprimé son besoin jusqu'à la formulation de sa demande d'une manière adéquate aux compétences de l'entreprise.		
<b>5.Le E- market places :</b> Il s'agit d'un outil marketing qui consiste en une plateforme Internet destinée au commerce interentreprises, qui facilite les échanges entre plusieurs acheteurs et vendeurs d'un même secteur d'activité ou de différents secteurs, en vue de collaborer, de négocier et de conclure des transactions à valeur ajoutée.		

**QB3 :** Suite à l'adoption des innovations marketing B2B (Business to Business) qui ont pour but d'améliorer la relation avec vos partenaires d'affaires. Exemple : fournisseurs, distributeurs, etc.

**QB3.1-**Comment évaluez-vous aujourd'hui l'évolution des ventes à l'export de votre entreprise durant les trois dernières années ?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
 Forte baisse      Baisse      Stagnation      Hausse      Forte hausse

**QB3.2-**Comment évaluez-vous la croissance du chiffre d'affaire export de votre entreprise durant les trois dernières années ?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
 Très faible      Faible      Moyenne      Forte      Très forte

**QB3.3**—Comment évaluez-vous le nombre de nouveaux pays ou marchés d'exportation de votre entreprise ?

☐

Forte décroissance

☐

Décroissance

☐

Stagnation

☐

Croissance

☐

Forte croissance

**QB3.4**—Indiquez le niveau de la satisfaction de la direction de votre entreprise quant à la réalisation des objectifs d'exportation durant ces trois dernières années par rapport à :

	Très insatisfaite	Insatisfaite	Neutre	Satisfaite	Très satisfaite
	1	2	3	4	5
La croissance du chiffre d'affaire export					
L'augmentation de la rentabilité de l'entreprise					
Le développement de nouvelles compétences et de nouvelles technologies					
L'augmentation de la notoriété de votre entreprise et de ses produits à l'étranger					
L'amélioration de la position compétitive de votre entreprise					
Le déploiement dans de nouveaux pays					

### Section C : Profil de l'entreprise

Dans cette section nous aimerions savoir, à titre indicatif, quelques informations sur le profil de votre entreprise.

QC1 : Quelles est la date de création de votre entreprise ?.....

QC2 : Depuis combien d'années votre entreprise a commencé à exporter ?.....

QC3 : Quel est le nombre d'employés dans votre entreprise ?

- < 50 ☐
- Entre 50 et 100 ☐
- Entre 100 et 200 ☐
- > 200 ☐

QC4 : Comment évolue actuellement le secteur d'activité de votre entreprise ?

- ☐ Forte régression      ☐ Régression      ☐ Stagnation      ☐ Croissance      ☐ Forte croissance

QC5 : Quelle est la catégorie de votre entreprise?

- Fabricants ☐
- Distributeurs ☐
- Entreprise de services ☐

QC6 : Quel est le chiffre d'affaire annuel de votre entreprise?

- < 100 000 \$ ☐
- 100 000 à 500 000\$ ☐
- 500 000 à 1 million\$ ☐
- 1 million à 5 million\$ ☐
- 5 million\$ à 10 million\$ ☐
- ☐

> 10 million\$

**QC7 :** Quel est le pourcentage des ventes réalisées à l'étranger dans le total du chiffre d'affaire de votre entreprise?

- 0 à 10% ☐
- 10 à 25% ☐
- 26 à 50% ☐
- 51 à 75% ☐
- 76 à 100% ☐

**QC8 :** Quel est ou quels sont vos marchés d'exportation ou sur lesquels vous avez l'intention d'exporter?

- États Unis d'Amérique ☐
- Amérique Latine ☐
- Europe ☐
- Asie ☐
- Afrique ☐

**QC9-** Quel est, actuellement, le nombre de pays ou marchés d'exportation de votre entreprise ?  
.....

#### **Section D : Profil du répondant**

Dans cette section nous aimerions savoir, à titre indicatif, quelques informations sur votre profil comme répondant.

**QD1 :** Quel est votre fonction dans l'entreprise ?

- Président ☐
- Vice-président ☐
- Directeur ☐
- Ingénieur ☐

- Autre (précisez).....☐

**QD2 : Quel est votre âge ?**

20 à 30 ☐

31 à 40 ☐

41 à 50 ☐

51 à 60 ☐

> 60 ☐

**QD3 : Quel est votre niveau scolaire ?**

Secondaire ☐

Collégial ☐

Baccalauréat ☐

Maîtrise ☐

Doctorat ☐

**QD4 : Quel est votre ancienneté dans l'entreprise ?**

< 5 ans ☐

5 à 10 ans ☐

10 à 15 ans ☐

15 à 20 ans ☐

>20 ans ☐

**QD5 : Avez-vous de l'expérience à l'exportation ?**

OUI ☐

NON ☐

**MERCI POUR VOTRE COLLABORATION**

## BIBLIOGRAPHIE

- Aaby. N.-E. et Slater. S. F. (1989). Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88. *International Marketing Review*, 6(4), 7-26.
- Alcouffe.S . (2004). La diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : le cas de l'ABC en France. Thèse de doctorat.
- Alexandrides. C. G. (1971). How the Major Obstacles to Exporting can be Research Information: A Path Analysis. *Journal of Marketing Re- Overcome. Atlantic Economic Review*, 12-15.
- Amponsah. W.A. (1995). Computer adoption and use of information services by north Carolina Commercial farmers. *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 27, 565-576.
- Ang. J. S. (1991). Small business uniqueness and the theory of financial management. *Journal of Small Business Finance*, 1(1), 1-13.
- Ardilly. P. (2006). *Les techniques de sondage*. Éditions TECHNIP. 675p.
- Arndt. J. (1967). Role of Product-Related Conservations in the Diffusion of a New Product. *Journal of Marketing research*, 4, 291-295.
- Badger. B., Chaston.I., Sadler-Smith.E. et Hampson.Y. (2003). Managerial Behavior, Entrepreneurial Style, and Small Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 41(1), 47-67.
- Bamberger. I. (1979). Développement et croissance des entreprises : un cadre de référence théorique pour un projet de recherche concernant les petites et moyennes entreprises. *Cahiers stratégies et organisation n° 2*, Institut de Gestion de Rennes.
- Bantel.K. A. et Jackson.S. E. (1989).Top Management and Innovations in Banking : Does the Composition of the Top Team Make a Difference ?. *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.
- Becker. T.E. (2005). Potentiel Problems in the Statistical Control of Variables in Organizational Research: A Qualitative Analysis with Recommendations. *Organizational Research Methods*, 18(3), 274-289.



- Beleska-Spasova. E. (2014). Determinants and measures of export performance – comprehensive literature review. *Journal of Contemporary Economic and Business Issues*, 1 (1), 63-74.
- Berry. J.B et Dupuis.M. (2005). L'innovation commerciale, concepts et mesures. 10ème Journées de Bourgogne. IAE de Dijon. 2 -20.
- Birkinshaw. J.,Bouquet. C., et Barsoux. J. L. (2011). The 5 Myths of Innovation, *MIT Sloan Management Review*, 52 (2), 43-50.
- Boeker .W. et Huo .Y. P. (1998). Innovation Adoption by Established Firms : Unrésolved Issued. *Journal of High Technology Management Research*, 9, 115-130.
- Boulianne.E., Guindon.M. et Morin. E. (1996). Indicateurs de performance. Éditions Guérin.
- Brodrechtova. Y. (2008). Determinants of export marketing strategies of forest product companies in the context of transition: The case of Slovakia. *Journal For Economy*, 10(1), 450-459.
- Brouthers. L.E et Nakos. G. (2005). The Role of Systematic International Market Selection on Small Firms Export Performance. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 363-381.
- Bughin-Maindiaux.C et Finet.A. (1999). Les mesures non financières de la performance : une information au service de la prévention des faillites. *Direction et Gestion des Entreprise*, 175-176, 45-55.
- Cadieux. L. et St Pierre. J. (2011). La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ?. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(11), 33-52.
- Cadogan. J. W., Diamantopoulos, A. et Siguaw. J. A. (2002). Export Market-Oriented Activities: Antecedents and Performance Consequences. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 615-626.
- Cameron. K.S. et Whetten. D.A. (1983). Organizational effectiveness and quality: The Second Generation. *Handbook of theory and research*, Agathon Press, New York.
- Campbell, J. P. (1977) On the nature of organizational effectiveness. *New perspectives on organizational effectiveness*, 13-55.
- Cavusgil. S. T. et Zou. S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, 58, 1-21.
- Chesbrough. H. W. (2003). *Open Innovation : The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business Press, 227p.

- Choukroun.M. (2012). *Les dynamiques de succès de la distribution l'efficacité par le pragmatisme et l'innovation*, Paris : Dunod.
- Christensen, C., Anthony, S., et Roth, E. (2004). Seeing what's next: Using the theories of innovation to predict industry change. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Cicic. M., Patterson. P. et Shoham. A. (2002). Antecedents of international performance: A service firms perspective. *European Journal of Marketing*, 36, 1103-1118.
- Cooper. M.C., Douglas. M.L., et Janus D. P. (1997). Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 8(1), 1-14.
- Cooper. R. G,et Kleinschmidt. E.J. (1985). The impact of export strategy on export sales performance. *Journal of International Business Study*, 16(1), 37-55.
- Cova .B., Louyot-Gallicher. M .C., Louis-Louisy. M.(2006). *Innover en marketing 15 tendances en mouvement*. Collection EDF R&D. Éditions TEC&DOC Lavoisier.
- Curbatov. O et Louyot-Gallicher.M. (2011). Le knowledge marketing : 10 ans après... En ligne. <http://www.unicaen.fr/colloques/cnriut2011/papers/105.pdf>. Page consultée le 12 Mars 2014.
- Czinkota. M.R. et Ronkainen. I.A. (1998). *International Marketing*, The Dryden Press.
- Daghfous. N. (2006). Analyses de données quantitatives en marketing. Édition. Guerin. 307p.
- Damanpour. F.(1987). The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations : Impact of Organizational Factors », *Journal of Management*, 13(4), 675-688.
- Das. M. (1994). Succesful and unsuccesful exporters from developing countries: some preliminary findings. *European journal of marketing*, 28(12), 19-33.
- D'Astous. A. (2011). *Le projet de recherche en marketing* (4e éd.). Montréal: Chenelière-éducation. 400p.
- D'astous. A., Balloffet. P., Daghfous. N. et Boulaire. C. (2014). *Le comportement du consommateur*, 4e édition, Montréal : Chenelière Éducation, 524p.
- Diamantopoulos. A. et Kakkos. N. (2007). Managerial Assessments of Export Performance: Conceptual Framework and Empirical Illustration. *Journal of International Marketing*, 15(3), 1-31.
- Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*, Harper Collins Publisher, 253p.

- Dupis. M. (2001). L'innovation commerciale. *Études et Recherches*, CERIDICE.
- Esra F. (2001). The Effect of Export Assistance Program Usage on Export Performance: A Contingency Explanation. *Journal of International Marketing*, 9, (2), 51-72.
- Ettlie. J. E., Bridges W. P. et O'Keefe. R. D. (1984). Organization Strategy and Structural Differences for Radical Versus Incremental Innovation. *Management Science*, 30(6), 682-695.
- Eusebio. R., Andreu .J.L. et Belbeze.M.P.L . (2007). Management perception and marketing strategy in export performance. *Journal of Fashion Marketing Management*, 11(1), 24-40.
- Fang. E ., Zhao. S. et Zou. S. (2003). The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: An Investigation of Chinese Exporters. *Journal of International Marketing*, 11(4), 32-55.
- Ferrel.L., Ferrel. O. C., Hult.M., Mena.J.A., et Tomas.G. (2011). Stakeholder marketing: a definition and conceptual framework. *Academy of Marketing Science Review*.1, 44-65.
- Fort. G.(2011). Méthodes de réduction de la variance: les variables de contrôle en ligne perso.telecom paristech.fr/~gfort/Enseignement/.../VariablesContrôle.pdf (consultée le 21 Avril 2014)
- Frini. A et Limayem. M. (2001). *Facteurs influençant les intentions d'achat à partir du Web: Étude comparative des acheteurs et des non acheteurs*. Université de Laval.
- Funel. C.,Vittori.A., Vigoureux.M., Capon.G et Duchen.P. (2012). L'innovation commerciale, Quelles innovations commerciales au regard des attentes des consommateurs ? . *Cahier de recherche du Crédoc*, n° C291, novembre, Paris : Université Paris-Dauphine, p.6.
- Gallouj.C. (2007). Innovation commerciale et usage du temps des ménages : un cadre conceptuel. *Innovations, Cahiers d'Economie de l'Innovation*, 25, 185-210.
- Gatignon. H. et Robertson. T. S. (1989). Technology Diffusion : An Empirical Test of Competitive Effects. *Journal of Marketing*, 53 (1), 35-49.
- Gemser. G., BRAND. M. J. et SORGE, A. (2004). Exploring the internationalisation process of small businesses: a study of Dutch Old and New Economy Firms. *Management International Review*, 44 (2), 127-150.
- Germain. R. (1996). The Role of Context and Structure in Radical and Incremental Logistics Innovation Adoption. *Journal of Business Research*, 35, 117-127.

- Gilly.M.C. et Zeithaml.V.A. (1985). The Elderly Consumer and Adoption of Technologies. *Journal of Consumer Research*, 12, 353-357.
- Goodman. P. S et Pennings. J. M. (1977). Toward a workable framework. *New perspectives on organizational effectiveness*, 146-184.
- Goodman, P., Atkin. R., et Schoorman, D. (1983). On the demise of organisational effectiveness studies, *organisational effectiveness*, ed Academic press. Inc, New York, 163-183.
- HirSshman. E. C. (1980). Innovativeness, Novelty Seeking And consumer Creativity. *Journal of Consumer Research*, 7, 283-295.
- Heztel.P. (2002). *Planète conso. Marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*. Éditions d'organisation. 392p.
- Julien. P. A., Ramangalahy. C. H. (2003). Competitive strategy and performance of exporting SMEs: an empirical investigation of the impact of their export information search and competencies. *Journal of Entrepreneurship Theory*, 27(3), 227-245.
- Kalika. M (1995). *Structures d'entreprises-Réalités,déterminants, performances*, Paris : Economica, 436p.
- Katsikeas, C. S., Morgan. N. A., Vorhies, D. W. et Zou. S. (2003). Experiential and Informational Knowledge, Architectural Marketing Capabilities, and the Adaptive Performance of Export Ventures: A Cross-National. *Study Decision Sciences*, 34 (2), 287-321.
- Katsikeas. C. S., Leonidou. L. C. et Morgan. N. A. (2000). Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493-511.
- Katsikea. E.S et Skarmeas. D. A. (2003). Organisational and managerial drivers of effective export sales organization. *European Journal of Marketing*, 37, 1723-1745.
- Kimberly. J. R. et Evanisko. M. J. (1981). Organizational Innovation : The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations . *Academy of Management Journal*, 24(4), 689-713.
- Kitchell. S. (1995). Corporate Culture, Environmental Adaptation, and Innovation Adoption : A Qualitative/Quantitative Approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(3), 195-205.
- Lages. L. F. et Lages. C. R. (2004). The STEP Scale: A Measure of Short-Term Export Performance Improvement. *Journal of International Marketing*, 12 (1), 36-56.

- Lages. L.F., Silva. G., et Styles. C. (2009). Relationship capabilities, quality, and innovation as determinants of export performance. *Journal of international marketing*, 17(4), 47-70.
- Lambert.D.M. et Cooper.M.C. (2000). Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, 29, 65-83.
- Langes. L.F. et Montgomery. D.B. (2004). Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaption: Evidence from small and medium-sized exporters. *European Journal of marketing*, 38, 1186-1214.
- Lenz.R.T. (1981). Determinants of organizational performance: An interdisciplinary review. *Strategic Management Journal*. 2, 131-154.
- Levin. R., Kievorick. A., Nelson. R.R. et Winter.S.G. (1987). Appropriating the returns from industrial R&D. *Brookings Papers on Economic Activity*, 3, 783-820.
- Leo. P.Y., Luong. M.H. et Philippe. J. (2010). Les antécédents de la performance à l'exportation des PME : *un modèle hiérarchisant les déterminants, application au Vietnam*. Communication présentée au Xième congrès CIFEPME, 27-29 octobre, Bordeaux.
- Loilier, T. et Tellier, A. (1999). *Gestion de l'innovation*, Paris : éditions EMS, 214p.
- Luthans. F. et Stewart. T. (1977). A general contingency theory of management. *Academy of Management Review*, 181-195.
- Malhorta. N.K., Décaudin. J.M. et Bouguerra. A. (2004). Etudes Marketing avec SPSS. 4<sup>ème</sup> édition Pearson. 665p.
- Mansfield. E. (1961). Technical Change the rate of Imitation. *Econometrical*, 29, 741-766.
- Manuel d'Oslo de l'OCDE. (2005).  
([http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECD Oslo Manual 05\\_fr.pdf](http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECD Oslo Manual 05_fr.pdf)  
P.56) Consulté le 05 Janvier 2014.
- Marmuse. C. (1997). *Performance*. Encyclopédie de gestion, 2<sup>ème</sup> édition, Economica.
- Mavrogiannis. M., Bourlakis.M.A., Dawson.P.J. et Mitchell. R.N. (2008). Assessing export performance in the Greek food and beverage industry. *Journal of Bri Food*, 110(7), 638-654.
- Miller. D. et Toulouse. J. M. (1986). Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms. *American Journal of Small Business*, 10, 47-62.
- Monczka. R.M., Peterson. K.J. et Handfield. R.B. (1998). Success factors in strategic supplier alliances: the buying company perspective. *Decision Sciences*, 29 (3), 553-573.



- Muniz. A. B. et O'Guinn. T.C. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27 (4), 412-432.
- Meyer. A. D. et Goes. J. B. (1988). Organizational Assimilation of Innovations : A Multilevel Contextual Analysis. *Academy of Management Journal*, 31, 4, 897-923.
- Nassimbeni. G. (2001). Technology, innovation capacity, and the export attitude of small manufacturing firms. *J. Res. Policy*, 30(2), 245-262.
- Navarro. A., Losada. F., Ruzo. E. et Diez. J. A. (2010). Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance. *Journal of World Business*, 45, 49-58.
- Nazar. M.S. et Saleem. H. N. M. (2009). Firm-level determinants of export performance. *International Business & Economics Research Journal*, 8(2), 105-112.
- O'Cass. A et Julian. C. (2003). Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters. *European Journal of Marketing*, 37 (3/4), 366-384.
- Office Québécois de la langue française.  
(<http://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/dictionnaires/internet/fiches/8349766.htm>). (Consulté le 20 Mars 2014).
- Ogunmokun. G et Ng. S. (2004). Factors influencing export performance in international marketing: A study of Australian firms. *International Journal of Management*, 21(2), 56-69.
- Organisation Mondiale du Commerce. Statistique du commerce mondial. En ligne  
([https://www.wto.org/french/res\\_f/booksp\\_f/wtr13-2b\\_f.pdf](https://www.wto.org/french/res_f/booksp_f/wtr13-2b_f.pdf))  
([https://www.wto.org/french/res\\_f/statis\\_f/its2014\\_f/its2014\\_f.pdf](https://www.wto.org/french/res_f/statis_f/its2014_f/its2014_f.pdf))  
(Consulté le 05 Janvier 2015).
- Ostlund.L.E. (1969). The Role of Product Perceptions in innovative behavior. *American Marketing Association*, 259-266.
- Remon. D. (2011). Innovation ouverte, capacités et innovations organisationnelles. Examen de la documentation 2003-2010. HEC. Montréal.
- Robertson, T. S. (1971). *Innovative behavior and communication*, New York: Holt, Rinehart and Winston. 331p.
- Rogers. E .M. (2003). *Diffusion of Innovation*, Fifth edition, New York: Free Press.
- Rogers, E.M. et Shoemaker, F.F. (1971). *Communications of Innovations: a cross cultural approach*. New York. Free Press.



- Sachwald. F. (2008). *Réseaux mondiaux d'innovation ouverte, systèmes nationaux et politiques publiques*. Paris : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Générale de la Recherche et de l'Innovation. 63p.
- Schumpeter J. (1935). *Théorie de l'évolution économique*, Paris: Dalloz, 378p.
- Shamsuddoha. A. K. (2004). Antecedents of firm export performance: The role of export promotion programs. PhD Dissertation, Queensland University, Australia.
- Shoham. A. (1998). Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment. *Journal of International Marketing*, 6(3), 59-81.
- Sousa. C. M. P. (2004). Export Performance Measurement: An Evaluation of the Empirical Research in the Literature. *Academy of Marketing Science Review*, 9, 1-23.
- Sousa. C. M. P., Martinez-Lopez, F. J. & Coelho, F. (2008), The Determinants of Export Performance: A Review of the Research in the Literature Between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343-374.
- Stinchcombe. A. L. (1965). Organizations and Social Structure. *Handbook of Organizations*, 153-193.
- Stottinger. B et Holzmuller.H.H. (2001). Cross-national stability of an export performance model: a comparative study of Austria and the US. *Management International Review*, 41(1), 7- 28.
- St-Pierre. J. (2009), Innovation chez les PME : nécessité, diversité et facteurs de succès, 10<sup>ème</sup> Conférence de l'IFE, février, Montpellier.
- Styles. C. (1998). Export Performance Measures in Australia and the United Kingdom. *Journal of International Marketing*, 6 (3), 12-36.
- Subramanian. A. (1996). Innovativeness : Redefining the Concept. *Journal of Engineering And Technology Management*, 13, 223-243.
- Thong. J.Y.L. (1999). An Integrated Model of Information Systems Adoption in Small Businesses. *Journal of Management Information Systems*, 15 (4), 187-214.
- Tookey. D. A. (1964). Factors Associated with Success in Exporting. *The journal of management studies*, March, 48-66.
- Venkatraman. N. et Ramanujam. V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Vuarin, P et Rodriguez. M (1994). Innovation and communication within LEADER, *LEADER Magazine*, 7, 13-16.

Zou. S. et Stan. S. (1998). The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature between 1987 and 199. *International Marketing Review*, 15(5), 333-356.

(<http://www.geomarketing.org/geomarketing.aspx>.) Consulté le 15 Mars 2014.